

Innovation durch Kooperation - Anforderungen und Perspektiven qualifizierter Hilfeplanung in der Zusammenarbeit freier und öffentlicher Träger der Jugendhilfe: Abschlussbericht des Bundesmodellprojektes "Hilfeplanung als Kontraktmanagement?"

Schrapper, Christian (Ed.)

Sammelwerk / final report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schrapper, C. (Hrsg.). (2005). *Innovation durch Kooperation - Anforderungen und Perspektiven qualifizierter Hilfeplanung in der Zusammenarbeit freier und öffentlicher Träger der Jugendhilfe: Abschlussbericht des Bundesmodellprojektes "Hilfeplanung als Kontraktmanagement?"*. München: Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-320056>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Innovation durch Kooperation

Anforderungen und Perspektiven qualifizierter Hilfeplanung in der Zusammenarbeit freier und öffentlicher Träger der Jugendhilfe

Abschlussbericht des Bundesmodellprojektes
„Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“



**Modellprogramm
Fortentwicklung des
Hilfeplanverfahrens (Hg.)**

Das Modellprojekt wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Abschlussbericht des Forschungs- und Entwicklungsprojektes „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“, das seit November 2002 unter Leitung der Universität Koblenz, Prof. Dr. Christian Schrapper, in Kooperation mit den Forschungsinstituten Start gemeinnützige Beratungsgesellschaft mbH, Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V. und Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V. durchgeführt wird. Das Modellprojekt ist eigenständiger Bestandteil einer Gesamtinitiative des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Rahmen des Förderschwerpunktes "Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens" mit dessen Koordination das Deutsche Jugendinstitut e.V. in München beauftragt ist.

Herausgeber:

Prof. Dr. Christian Schrapper,
Universität Koblenz-Landau, Campus Koblenz
Institut für Pädagogik
Universitätsstrasse 1
56070 Koblenz

Autoren:

Marion Strehler, Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V.
Dr. Wolfgang Sierwald, Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V.
Elisabeth Schmutz, Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V.
Marion Moos, Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V.
Heinz Müller, Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V.
Hans Leitner, Start gemeinnützige Beratungsgesellschaft mbH
Karin Troscheit-Gajewski, Start gemeinnützige Beratungsgesellschaft mbH
Silke Pies, Universität Koblenz-Landau, Campus Koblenz

Kontakt:

Email: hilfeplan@uni-koblenz.de oder oeser@uni-koblenz.de
Telefon: 0261 287 – 1860 (Sekretariat)
Fax: 0261 287 - 1878

© 2005 Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens
Umschlagentwurf: Konzept 139, München
Druck: Deutsches Jugendinstitut e.V. München

Ausführliche Informationen zum Modellprojekt im Internet unter: www.hilfeplanverfahren.de
Informationen zum gesamten Modellprogramm unter: www.dji.de/hpv

Oktober 2005

INHALT

VORWORT	5
I. EIN BUNDESMODELLPROJEKT ZUR FORTENTWICKLUNG DES HILFEPLAN- VERFAHRENS – AUSGANGSLAGE, FRAGESTELLUNGEN, ARBEITSWEISE, UND ZUSAMMENFASSENDE BEFUNDE (<i>AutorInnenkollektiv der Forschungsgruppe</i>)	7
Zum aktuellen Stand der Hilfeplanung: Komplexe Anforderungen, vielfältige Praxis und große Entwicklungsbedarfe	9
Forschungsfragen, Hypothesen und Entwicklungsaufgaben des Projektes	14
Ziele und Prozesse im Modellprojekt	15
Zentrale Befunde (in Thesen)	23
Hilfeplanung als Kontraktmanagement?	25
Aufbau des Berichtes und Lesehinweise	27
II. KOOPERATIVE HILFEPLANUNG	29
1. ZENTRALE ASPEKTE EINES KOOPERATIVEN HILFEPLANPROZESSES	29
<i>Marion Moos & Elisabeth Schmutz</i> Fallübergreifende Kooperation zwischen öffentlichen und freien Trägern als Fundament einer qualitätsorientierten Hilfeplanung im Einzelfall	30
<i>Hans Leitner & Karin Troscheit-Gajewski</i> Kultur, Handwerkszeug und Entwicklungsgestaltung	40
<i>Christian Schrapper</i> Voraussetzungen für gemeinsam gestaltete Entwicklungsprozesse als Bedingung für eine Kultur der Verständigung	50
<i>Marion Strehler</i> In Kooperation Adressatenbeteiligung gestalten und sichern	57
<i>Elisabeth Schmutz & Marion Strehler</i> Die Kategorie Geschlecht als systematische Perspektiverweiterung in der Hilfeplanung und Jugendhilfeplanung	65
2. PROZESSBAUSTEINE EINES KOOPERATIVEN HILFEPLANPROZESSES	72
<i>Silke Pies</i> Verstehen, deuten und beurteilen als gemeinsame Aufgabe freier und öffentlicher Träger im Hilfeplanprozess	73
<i>Silke Pies</i> Beraten und entscheiden im Zusammenwirken von öffentlichen und freien Trägern am Beispiel Düsseldorf	79
<i>Hans Leitner & Karin Troscheit-Gajewski</i> Kollegiale Beratung made in Brandenburg an der Havel	87

<i>Marion Strehler & Wolfgang Sierwald</i>	
Zielfindung und Zielformulierung in einer kooperativen Hilfeplanung	97
<i>Hans Leitner</i>	
Ziele (nicht nur) in der Hilfeplanung am Beispiel von Brandenburg	108
<i>Marion Moos & Elisabeth Schmutz</i>	
Das Hilfeplangespräch und die Hilfeplanfortschreibung als zirkulärer Dreischritt	116
<i>Oliver König & Karl Schattenhofer</i>	
Eine textanalytische Auswertung von Hilfeplangesprächen	129
<i>mit einem Vorwort der Forschungsgruppe zur Textanalyse</i>	128
<i>und dem Nachwort einer beteiligten Fachkraft</i>	146
<i>Marion Moos & Elisabeth Schmutz</i>	
Evaluation: Systematisches Lernen aus Erfahrung – im Fallverlauf sowie in der Kooperation von öffentlichen und freien Trägern	149
III. PRAXISORIENTIERTE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG ALS MOTOR FÜR INNOVATIONEN <i>(verfasst von Heinz Müller & Wolfgang Sierwald)</i>	157
IV. HINWEISE UND EMPFEHLUNGEN <i>(verfasst von Marion Moos & Hans Leitner)</i>	169
V. ANHANG	173
1. AUS DEN MODELLSTANDORTEN	173
<i>Marion Moos & Elisabeth Schmutz</i>	
Gemeinsame Qualitätsentwicklungsprozesse zwischen mehreren öffentlichen und freien Trägern initiieren – Der Modellstandort Rheinland-Pfalz	174
<i>Hans Leitner</i>	
Der Faden reißt nicht ab – gestaltete Verständigung am Modellstandort Brandenburg an der Havel	182
<i>Silke Pies</i>	
Zu Zweit sieht man besser?! – Gemeinsame Fallberatung freier und öffentlicher Träger am Modellstandort Düsseldorf	187
<i>Wolfgang Sierwald & Marion Strehler</i>	
Ziele gemeinsam setzen – Kooperative Entwicklung des Hilfeplanverfahrens am Modellstandort Nürnberg – Fürth – Erlangen	194
2. DIE BETEILIGTEN INSTITUTE	202
3. TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS	203

VORWORT

Seit Inkrafttreten des Kinder- und Jugendhilfegesetzes 1991 ist die Hilfeplanung als zentrale Verfahrensvorschrift des SGB VIII und – wie sich zunehmend zeigte – auch zentrales Steuerungsinstrument der Hilfen zur Erziehung vielfach Gegenstand von Untersuchungen und Qualitätsentwicklungsprozessen gewesen (vgl. dazu ausführlich Kapitel I i.d. Band). Gut 10 Jahre später initiierte das zuständige Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) einen Förderschwerpunkt mit dem Thema „Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens.“ Das besondere Interesse galt dabei sowohl dem Ertrag der bisherigen Beschäftigung mit Verständnis, Konzeption und Methoden der Hilfeplanung als auch der Klärung zentraler struktureller und konzeptioneller Fragen und nicht zuletzt der Weiterentwicklung praktikabler Konzepte insbesondere für die Zusammenarbeit der öffentlichen Träger der Jugendhilfe mit den in Anspruch genommenen Einrichtungen und Diensten, häufig in freier Trägerschaft.

Im Rahmen des Modellprogramms sind verschiedene Aktivitäten realisiert, koordiniert und produktiv aufeinander bezogen worden. Zur Koordination und Moderation des gesamten Förderschwerpunktes ist daher in der Abteilung „Jugend und Jugendhilfe“ am Deutschen Jugendinstitut e.V. (DJI) eine Regiestelle eingerichtet worden. Hier wurde auch die Arbeit einer Lenkungsgruppe koordiniert, die aus Vertreterinnen und Vertretern der einschlägigen Fachdisziplinen und Institutionen bestand und mit der Aufgabe betraut wurde, Impulse und Anregungen für die inhaltlich-fachliche Ausgestaltung des Modellprogramms zu entwickeln und aktiv den fachpolitischen Diskurs hierzu voran zu treiben. Darüber hinaus wurden durch einschlägige ExpertInnen spezielle Fragestellungen zum Thema Hilfeplanung bearbeitet und als Expertisen (u. a.) der Lenkungsgruppe vorgestellt.

Schließlich initiierte das BMFSFJ ein Modellprojekt, das sich sowohl aus einer forschenden wie auch aus einer praxisbezogenen Perspektive der Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens widmen sollte. Dieses Modellprojekt wurde in der Zeit von November 2002 bis Juli 2005 unter dem Titel „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ in Kooperation von vier Instituten durchgeführt, dem ISA Oranienburg, heute Start gGmbH, dem Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V. (ism), dem Sozialpädagogischen Institut (SPI) im SOS Kinderdorf e.V. sowie der Universität Koblenz-Landau, Institut für Pädagogik in Koblenz; hier lag auch die Leitung und Koordination des Projektes.

Durch das Modellprojekt sollte eine doppelte Zielsetzung verfolgt werden: Zum einen wollten wir mehr über die Praxis der Hilfeplanung erfahren und zum anderen die Praxis der Hilfeplanung mit den Beteiligten vor Ort weiter entwickeln. Zum Start haben wir in einer bundesweiten Bestandsaufnahme den Stand der Hilfeplanung in den Strukturen und Konzepten der Jugendämter und bei Einrichtungen und Diensten freier Träger zu erfassen versucht und daraus Hypothesen für die weitere Entwicklungsarbeit herausgearbeitet (siehe Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens 2003). Im zweiten Hauptteil der Projektarbeit sind dann durch jedes der beteiligten Institute an einem Modellstandort – ausgehend von einer standortbezogenen Konkretisierung der Bestandsaufnahme und eigenen Zielvereinbarungen – konkrete Entwicklungsprozesse initiiert und begleitet worden. Entsprechend der räumlichen Verortung der beteiligten Institute konnte eine Verteilung der Modellstandorte realisiert werden, die regionale Unterschiede und Spezifika unterschiedlicher Zugänge berück-

sichtigt. Konkret waren die Modellstandorte die Stadt Brandenburg, begleitet von der Start gGmbH, die Stadt Düsseldorf, begleitet durch die Universität Koblenz, drei Jugendämter in Rheinland-Pfalz, begleitet vom ism und die Region Nürnberg-Fürth-Erlangen, begleitet vom SPI im SOS Kinderdorf e.V..

Mit dem vorliegenden Abschlussbericht werden nun die Ergebnisse des Modellprojektes der Fachöffentlichkeit vorgestellt. Die doppelte Perspektive von Forschung und Praxis spiegelt sich auch in diesem Bericht wider. So werden gleichermaßen fachliche Einschätzungen zum Stand der Hilfeplanung vorgenommen, Weiterentwicklungsperspektiven herausgearbeitet sowie Ansatzpunkte und fördernde Strukturen für Praxisentwicklungsprozesse aufgezeigt.

Ein herzliches Dankeschön gebührt all denjenigen, die dieses Modellprojekt ermöglicht, mitgetragen und zu den nun vorliegenden Ergebnissen beigetragen haben. Ein besonderes Dankeschön gilt dabei den Fach- und Leitungskräften an den Modellstandorten, die viel Zeit und Energie in den Projektverlauf eingebracht haben. Ohne sie wäre die für dieses Projekt besondere und erkenntnisleitende Verbindung von Forschung und Praxis nicht möglich gewesen. Im Einzelnen gilt unser Dank:

- Für den Modellstandort Rheinland-Pfalz den beteiligten MitarbeiterInnen der Stadtverwaltung Worms und der Kreisverwaltungen Alzey-Worms und Rhein-Hunsrück sowie der freien Träger Ev. Jugendhilfezentrum Worms, Ev. Kinder-, Jugend- und Familienhilfe Schmiedel, Ev. Kinder- und Jugendheim Alsenz, Internationaler Bund Simmern, Kinder- und Jugendhilfe St. Hildegard in Bingen und Kinder- und Jugendhilfezentrum St. Marien in Worms.
- Für den Modellstandort Brandenburg a. d. Havel den beteiligten MitarbeiterInnen des Amtes für Jugend, Soziales und Wohnen der Stadt Brandenburg a.d. Havel, insbesondere den Fachkräften des Allgemeinen Sozialpädagogischen Dienstes, und des VHS Bildungswerkes für Brandenburg und Berlin GmbH, insbesondere der Abteilung Kinder- und Jugendhilfe.
- Für den Modellstandort Nürnberg-Fürth-Erlangen den beteiligten MitarbeiterInnen von STEP e.V., SOS-Jugendhilfen Nürnberg-Fürth-Erlangen, Kinder- und Jugendhaus Stapf, Kinderheim St. Michael, dem Allgemeinen Sozialdienst und dem Jugendamt der Stadt Nürnberg sowie dem Amt für Familie und Jugend Nürnberger Land.
- Für den Modellstandort Düsseldorf den beteiligten MitarbeiterInnen des Jugendamtes der Landeshauptstadt Düsseldorf, insbesondere der Außenstellen 28 und 21 des Bezirkssozialdienstes in Eller und Stadtmitte sowie der Träger AWO, Dialog e.V., Kinder- und Jugendhilfeverbund Rheinland gGmbH, Educon gGmbH, Sozialdienst katholischer Frauen und Männer e.V., Caritasverband Düsseldorf, Kinder- und Jugendhilfebüro des Neukirchener Erziehungsvereins, Städtisches Kinderhilfezentrum, Diakonie in Düsseldorf und Kaiserswerther Diakonie.

Darüber hinaus geht unser Dank an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, insbesondere an Ralf Harnisch und das Deutsche Jugendinstitut e.V., hier vor allem an Jasmin Mamier, Dr. Christa Neuberger und Dr. Christian Lüders sowie an die Mitglieder der Lenkungsgruppe des Modellprogramms.

Koblenz, im September 2005

Die Forschungsgruppe des Modellprojektes
„Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“

I. EIN BUNDESMODELLPROJEKT ZUR FORTENTWICKLUNG DES HILFEPLANVERFAHRENS – AUSGANGSLAGE, FRAGESTELLUNGEN, ARBEITSWEISE UND ZUSAMMENFASSENDE BEFUNDE

Über zehn Jahre Praxisentwicklung und Forschungsarbeit zum Aufgabenfeld der Hilfeplanung haben deutlich gemacht, dass es „die Hilfeplanung in sich hat“. Der damit gemeinte Arbeitsprozess lässt sich weder auf ein administratives Verfahren der Rechtsanwendung begrenzen, noch auf Aspekte sozialpädagogischer Methodenapplication reduzieren. Hilfeplanung meint einen komplexen und komplizierten Arbeitsvorgang, der sich immer deutlicher als ein zentraler Schlüsselprozess der Gestaltung sozialstaatlicher Aufgaben für junge Menschen und ihre Eltern herauskristallisiert, in dem mindestens fünf Aufgaben zu bearbeiten sind, die jede für sich die beteiligten Fachkräfte und zuständigen Organisationen schon vor große Herausforderungen stellen kann. Diese Aufgaben können zusammenfassend umschrieben werden als:

- (1) Kontakt herstellen, Situationen erfassen, Ressourcen erschließen und Risiken für das Kindeswohl erkennen;
- (2) Situationsdeutungen, Entwicklungsprognosen und Problemeinschätzungen erarbeiten und vermitteln;
- (3) sozialrechtliche Leistungsansprüche prüfen und gewähren oder ablehnen;
- (4) Förderungs- und Hilfekonzepte abstimmen, umsetzen und sowohl im Blick auf ihre ordnungsgemäße Umsetzung kontrollieren als auch ihre Wirksamkeit zu evaluieren;
- (5) Arbeitsbündnisse und Geschäftsbeziehungen stiften, begleiten und kontrollieren.

Wie dieser Schlüsselprozess mit den skizzierten Aufgaben „richtig“ zu verstehen, zu strukturieren und umzusetzen ist, dafür gibt es rechtliche Vorgaben und Rahmungen, insbesondere im § 36 SGB VIII, neuerdings ergänzt um einem § 36a. Doch wie diese Verfahrensvorschriften konkret anzuwenden sind, dies muss in der Spannung von „Steuerungsverantwortung des öffentlichen Trägers“, transparentem, partizipativem und respektvollem Kontakt mit Kindern und Eltern sowie einer aufgabenbezogenen und partnerschaftlichen Kooperation mit zumeist freiem Träger der Jugendhilfe geklärt und ausgestaltet werden. Nicht mehr und nicht weniger verlangte schon der „alte“ § 36 des KJHG (Kinder- und Jugendhilfegesetz). Die Anforderungen an die Steuerungsqualitäten des Jugendamtes und seiner MitarbeiterInnen „verschärfen“ noch die neuen Paragraphen 10a (Verhältnis zu anderen Leistungen und Verpflichtungen) und 36a (Steuerungsverantwortung und Selbstbeschaffung) des Gesetzes zur Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe (KICK). Nicht zufällig haben daher auch die Fragen nach der Verständigung über fachliche Grundlagen und Regeln sowie über notwendige Kompetenzen der Fachkräfte und angemessene Methoden der Umsetzung in der Fachdebatte zum Thema Hilfeplanung mehr und mehr an Bedeutung gewonnen. Dabei rückten auch die Potentiale einer beteiligungsorientierten Hilfeplanung zunehmend in den Blick, gleichzeitig aber auch die Fragen nach Kontrolle und Evaluation von Hilfeprozessen und zuletzt nach Kriterien und Verfahren für die Beurteilung ihrer Wirkungen.

In dieser Ausgangslage sollten in einem Bundesmodellprojekt unter der Überschrift „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ die im „Sozialleistungs-dreieck“ (Leistungsempfänger, Ju-

gendamt, Leistungserbringer) skizzierten Arbeitsbeziehungen und -bündnisse genauer untersucht werden. Ausgangshypothese war, dass zuverlässige, transparente und tragfähige Vereinbarungen zwischen allen Beteiligten einen wesentlichen Faktor für das Gelingen wirkungsvoller Erziehungshilfen darstellen. Solche Vereinbarungen oder Kontrakte sind unter wechselseitiger Anerkennung der jeweils spezifischen Perspektiven, Interessen und Zielsetzungen von Eltern, Kindern, Fachkräften und Trägerorganisationen auszuhandeln und verständigungsorientiert zu entwickeln. Sowohl aus zahlreichen Praxisberichten als auch aus den eigenen Untersuchungen in der Explorationsphase des Projektes (s.u.) wurde deutlich, dass die Umsetzung dieser Anforderungen in der Praxis immer wieder als eine besondere Herausforderung eingeschätzt wird. Über das Modellprojekt sollte daher auch herausgearbeitet werden, wie die Herstellung und Ausgestaltung solcher Arbeitsbündnisse unterstützt werden kann, welche Rahmenbedingungen, Strukturen, Kompetenzen und auch Methoden hierfür förderlich sind.

Hierzu wurde in einem ersten Schritt mittels telefonischer ExpertInneninterviews mit gut 40 Fachkräften in Jugendämtern und Einrichtungen sowie einer standardisierten Fragebogenerhebung bei 100 Jugendämtern und einer umfassenden Literaturrecherche, der Stand der Umsetzungen und Reflektionen des Hilfeplanverfahrens eingeschätzt. Die Ergebnisse dieser Bestandserhebung wurden in einem Zwischenbericht zusammenfassend dargestellt (vgl. Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens 2003, Pies & Schrapper 2003). Auf der Basis dieser Erkenntnisse wurde für die zweite Arbeitsphase die Arbeit an unterschiedlichen Modellstandorten grundlegend konzipiert, das jeweilige Vorgehen dann aber vor Ort konkretisiert und mit den jeweils Projektbeteiligten abgestimmt. Auf Grund der deutlichen regionalen Unterschiede und aktuellen Interessenslagen der projektbeteiligten Jugendämter und Einrichtungen entwickelten sich vier, deutlich verschiedene Projektdesigns der Standorte. Alle aber beschäftigten sich mit der Frage der Gestaltung von Arbeitsbündnissen zwischen öffentlichen und freien Trägern, die für die Entwicklung individueller und passgenauer Hilfen förderlich sind:

- In der **Region Alzey-Worms/Rhein-Hunsrück** ging es in erster Linie um die Analyse von Gelingensfaktoren für den Planungsprozess sowie deren konzeptionelle Gestaltung und strukturelle Absicherung für mehrere Jugendämter und Einrichtungen einer Region; hierzu sind nach gemeinsamen Analysen der Praxis vor allem verbindliche Instrumente und Arbeitsanläufe entwickelt, erprobt und vereinbart worden.
- In **Düsseldorf** stand die Projektarbeit im Zusammenhang mit einem grundlegenden Umbau der Kooperationsbezüge und Arbeitsweisen zwischen öffentlichem und freien Trägern. Verbindliche Kontrakte, gemeinsame Fallberatung in sog. Regionalen Fachteams sowie eine Verstärkung der sozialräumlichen Ausrichtung und Verbindungen der Hilfen zur Erziehung vor allem mit den Regeleinrichtungen wurden im Hinblick auf die methodische Gestaltung und strukturelle Verankerung der Hilfeplanung untersucht, entwickelt und evaluiert.
- In **Brandenburg** stand ebenfalls die Entwicklung und Implementation tragfähiger Kooperationsstrukturen für die Fallarbeit im Mittelpunkt, hier verknüpft mit der Umsetzung der Qualitätsentwicklungsvereinbarungen gem. § 78 ff. SGB VIII sowohl bei dem beteiligten freien als auch beim öffentlichen Träger. Kollegiale Beratung und verbindliche Dokumentation und Evaluation der Hilfeplanungen waren die konkreten Themen.

- In **Nürnberg/Fürth/Erlangen** ist nach ebenfalls gründlichen Analysen der örtlichen Hilfeplanungspraxis vor allem an der Entwicklung und Erprobung von Arbeitsprozessen und Instrumenten für die Entwicklung und Formulierung von Zielen als kooperativer Prozess von Kindern, Eltern und Fachkräften sowie zwischen Einrichtungen und ASD gearbeitet worden.

Diese vier Standorte stehen am Ende des Modellprojektes auch für vier verschiedene Zugänge, wie tragfähige Arbeitsbündnisse entwickelt und erprobt werden können. Mit diesem Abschlussbericht werden die Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Praxisentwicklungsprozessen an den vier Standorten auf den ebenfalls im Projektverlauf ermittelten Forschungsstand bezogen und die sich daraus ergebenden Weiterentwicklungsperspektiven für das Hilfeplanverfahren nach § 36 SGB VIII herausgearbeitet.

Im folgenden Kapitel soll zunächst kurz der Stand der Fachdiskussionen, Forschungsarbeiten und Praxisentwicklung zum Hilfeplanverfahren skizziert werden. Diese Ausführungen münden in ein Fazit, das die besondere Bedeutung des Hilfeplanverfahrens als einem zentralen Steuerungsprozess moderner Jugendhilfe behauptet. Anschließend werden noch mal kurz die zentralen Befunde der Exploration sowie die daraus gewonnenen Arbeitshypothesen für die Konzeptionierung der Arbeit mit den Modellstandorten vorgestellt und das Vorgehen an allen vier Standorten anhand einer tabellarischen Übersicht aufgezeigt. Abschließend werden die zentralen Ergebnisse des Modellprojektes zusammenfassend dargestellt, hierzu gehört auch eine kritische Einschätzung zu unserem Projekttitel: *Hilfeplanung als Kontraktmanagement*.

Zum aktuellen Stand der Hilfeplanung: Komplexe Anforderungen, vielfältige Praxis und große Entwicklungsbedarfe

Auch die Befunde der Explorationsphase haben gezeigt, wie komplex und widersprüchlich, aber auch wie anspruchsvoll und bedeutsam sich Hilfeplanung als ein zentraler Arbeitsprozess bei der Gewährung von Sozialleistungen der „Hilfen zur Erziehung“ knapp 15 Jahre nach Einführung darstellt. Paragraph 36 SGB VIII definiert den rechtlichen und den fachlichen Auftrag für die zentralen Arbeitsprozesse der Gewährung einer Hilfe zur Erziehung (gem. §§ 27 und 35a SGB VIII) mit folgenden Merkmalen und Funktionen:

- (1) Es ist ein Verfahren zur Prüfung, Konkretisierung und Vereinbarung sozialrechtlicher Leistungsansprüche.
- (2) Da keine materielle Normierung möglich ist, wird eine Verfahrensweise vorgeschrieben nach dem Motto: das richtige Verfahren führt zum richtigen Ergebnis.
- (3) „Mitwirkung von Eltern und Kindern“ und „Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte“ sind dabei die zentralen Verfahrens-Elemente.
- (4) Nur vereinbarte Aufträge bieten Aussicht auf Erfolg, daher ist mehr Aushandlung als Expertendiagnose gefordert; letztere bleibt aber, insbesondere im Kontext der Kinderschutzaufgaben (siehe auch der neue § 8a SGB VIII) bedeutsam.
- (5) Gefordert wird, einen Planungsprozess durch regelmäßige Überprüfung und Fortschreibung zu gestalten sowie

- (6) Auftragsklärung und Kontrolle in dem schwierigen Dreiecksverhältnis von leistungsberechtigten Bürgern, Leistung gewährendem öffentlichem Träger und Leistung durchführender Einrichtung (meist ein freier Träger) zu gestalten.

In den Diskussionen um die Verabschiedung des KJHG Ende der 1980er Jahre spielten diese Vorschriften zu "Mitwirkung, Hilfeplan" kaum eine Rolle. Gestritten wurde vielmehr über eigenständige Antragsrechte junger Menschen, über die Autonomie freier Träger oder über verbindliche Ausstattungsverpflichtungen an die Adresse des öffentlichen Trägers. Im Rückblick allerdings sind für die Jugendhilfepraxis der 90er Jahre wesentliche Entwicklungsanstöße von den Verfahrensvorschriften gerade des § 36 KJHG ausgegangen. Vor allem die administrative Gestaltung der Hilfepläne war ein wichtiges Thema der behördlichen Aneignung des "neuen KJHG" in der ersten Hälfte der 90er-Jahre. Zahlreiche Empfehlungen, fachliche Weisungen und Arbeitshilfen sollten vor allem für eine formal korrekte administrative Anwendung der Regelungen des § 36 KJHG Sorge tragen. Ein Meilenstein waren hier sicherlich die „Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Hilfeplanung nach § 36 KJHG“ von 1994 (Deutscher Verein 1994). Bis heute bleibt allerdings eine einerseits methodisch kompetente und andererseits an den Ressourcen von Kindern und Familien sowie an Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Kommunen und Träger orientierte Hilfeplanung das zentrale Entwicklungsthema der einzelfallbezogenen Arbeitsbereiche der Jugendhilfe.

Reinhard Wiesner hat jüngst in einem Beitrag zur Entstehungsgeschichte der Konzeption des § 36 KJHG (vgl. Wiesner 2005, insbes. 10-15) anschaulich nachgezeichnet, wie sich aus den Vorstellungen eher „bürokratischer Planung der Siebziger- und Achtzigerjahre“ über den „Gedanken der zeit- und zielgerichteten Intervention“ vor allem im Anschluss an die Arbeiten von Ludwig Salgo zur Problematik der Vermittlung von Pflegekindern (vgl. Salgo 1987) und zuletzt die „Debatten um die Steuerung personenbezogener sozialer Dienstleistungen“ die heutige Sicht auf die Hilfeplanung als dem zentralen Arbeits- und Steuerungsprozess auch in jugendhilferechtlicher Perspektive entwickelt hat. Wiesner kommt dabei zu dem ermutigenden Ergebnis: „Hilfeplanung und Hilfestellung sind heute notwendige Instrumente zur weiteren Qualifizierung der Jugendhilfe und ihres fachlichen Potenzials, gleichzeitig aber auch Werkzeuge, um die Fachlichkeit sozialpädagogischen Handelns gegenüber Politik und Gesellschaft darzustellen.“ Und er stellt durchaus selbstbewusst für die Jugendhilfe fest: „Das Hilfeplanverfahren der Kinder- und Jugendhilfe ist zum Vorbild für Planungsprozesse in der Sozialhilfe und Arbeitsverwaltung geworden.“ (Wiesner 2005, S. 25).

Johannes Münder betont dagegen an gleicher Stelle in Auseinandersetzung mit aktueller verwaltungsgerichtlicher Rechtsprechung zur sog. Selbstbeschaffung – also dem Versuch „genervter“ Eltern auch ohne Hilfeplanung Jugendhilfeleistungen für ihre Kinder zu erzwingen – die besondere Bedeutung der materiellen Ergebnisse: „Die Frage, ob rechtlich Ansprüche auf erzieherische Hilfen bestehen, richten sich allein nach dem materiellen Recht und nicht danach, ob die (formellen) Verfahrensvorschriften eingehalten werden. Insofern ist das Hilfeplanverfahren sozialpädagogisch zwar von erheblicher Bedeutung, rechtlich aber nicht zwingend notwendig.“ (Münder 2005, 39).

Die sich hier andeutende Kontroverse um die leitende Perspektive für sozialstaatliche Entscheidungsverfahren – zugespitzt: sozialpädagogisch vs. juristisch – ist nicht neu. Der Streit um die "richtige" Fallbeurteilung ist so alt wie die öffentliche Erziehung (Schrapper 1987). Welche Maßstäbe sollen gelten – theologische, strafrechtliche, medizinische, pädagogische, psychologische – und welche Profession hat dabei die beherrschenden Deutungs-

kompetenzen? Schien der Streit noch in den 70er-Jahren zu Gunsten der psychologisch-psychiatrischen Variante psychosozialer Diagnosen entschieden (Niedersächsischer Kultusminister 1976), so hat sich in den 80er-Jahren zunehmend (sozial-)pädagogischer Widerstand formiert (z.B. Birtsch & Blandow 1979, Rauschenbach u.a. 1993, Uhlendorff 1997, Jakob & v. Wensierski 1997, Lüders 1999, Ader u.a. 2001). Diese Wiederbelebung originär pädagogischer Deutungskompetenz geriet nun umso heftiger in Widerspruch zu den traditionell behaupteten Deutungskompetenzen anderer Professionen: Einerseits der medizinisch-psychologischen Diagnostik (dazu Überblick in Merchel 1998, insbes. 14 und 41f. und Peters 1999) und andererseits der juristischen Rechtsauslegung (z.B. Maas 1997, Mrozynski 1999). Und durch das KJHG wurde dieser Streit neu angefacht. Es sind eben in der Mehrzahl sozialpädagogische Fachkräfte, die in Jugendämtern und Sozialen Diensten im Rahmen der Hilfeplanung Fälle verstehen und bearbeiten müssen und dabei zunehmend selbstbewusster die dazu erforderlichen Kompetenzen behaupten. Auch ist das Bewusstsein dafür deutlich gewachsen, wie folgenreich und bedeutsam diese Fallbearbeitung ist, geht es doch um umfangreiche sozialstaatliche Leistungen und viel Geld.

Verlauf und Ertrag der programmatischen Diskussionen ebenso wie der empirischen Forschungsarbeiten gut zusammengefasst und analytisch unter dem Stichwort „Hilfeplanung als reflexives Modernisierungskonzept“ aufbereitet, finden sich in einem aktuellen Beitrag von Heinz Messmer (2004). Mit der Formel von der „reflexiven Prozess- und Entscheidungskomplexität als Herausforderung einer innovativen Sozialarbeitspraxis“ (S. 87) bringt er dabei auch Anforderungen und Gestaltungsraum für die Weiterentwicklung der Hilfeplanung auf den Punkt. Unmittelbar anschließend kann die Dokumentation einer Fachtagung des SOS-Kinderdorf e.V. vom November 2004 zum Thema „Hilfeplanung – reine Formsache?“ gelesen werden (SPI 2005). Hier finden sich neben den o.g. Beiträgen von Reinhard Wiesner und Johannes Münder Aufsätze zu den meisten der aktuellen Diskussionslinien zum Thema Hilfeplanung, die selbstredend nicht als eine „reine Formsache“ angesehen wird, aber schnell dazu verkommen könne.

Dieser Überblick zum aktuellen Diskussions- und Forschungsstand wäre nicht vollständig ohne Hinweise auf die Arbeiten von Christa Neuberger, Ulrike Urban, Heike Schmid und Sabine Ader:

- Unter dem Titel „Fallarbeit im Kontext flexibler Hilfen zur Erziehung“ hat Christa Neuberger 2004 ihre Befunde aus Forschungs- und Beratungsprojekten in München veröffentlicht, die sie größtenteils in Zusammenarbeit mit Werner Schefold in den letzten Jahren bearbeitet hat. Ihre Analysen und Überlegungen zum Stellenwert sozialpädagogischer Fallarbeit münden in der Einschätzung, „Voraussetzung für die Weiterentwicklung und Implementierung reflexiver Methoden in der Praxis ist, dass die Qualifizierung personen- und arbeitsfeldbezogen strukturiert ist“ (Neuberger 2004, 190).
- Auf der empirischen Grundlage von 10 leitfadengestützten narrativen Interviews mit erfahrenen sozialpädagogischen Fachkräften in verschiedenen Jugendämtern einer deutschen Großstadt hat Ulrike Urban vor allem die Ambivalenzen und Widersprüche sowohl der Hilfeplanung selbst als auch der beruflichen Selbstkonzepte und Handlungsvollzüge herausgearbeitet (Urban 2004). Für sie bedeutet Hilfeplanung „Hilfe und Kontrolle – vom ersten Moment an (...). Sozialpädagogische Fachlichkeit zeichnet sich durch einen begründeten, reflektierten und kontrollierten Umgang mit diesem Widerspruch aus.“ (Urban 2005, 239).

- Ebenfalls 2004 erschienen ist die juristische Promotionsarbeit von Heike Schmid zum Thema „Die Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII. Rechtliche Vorgaben und praktische Umsetzung unter besonderer Berücksichtigung des Planning to Child Care in England und Wales.“ Untersucht werden in einem spannenden Vergleich mit den z.T. deutlich anders akzentuierten Programmen und Prozessen in Großbritannien am Beispiel der Hilfeplanung die Möglichkeiten und Grenzen einer „Verhaltenssteuerung durch Recht“, wie Ludwig Salgo im Vorwort schreibt; und weiter: „Die Akzeptanz, die Verbreitung und die Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben zur Hilfeplanung eignen sich hervorragend als Gradmesser der Qualität der gegenwärtigen Jugendhilfepraxis“ (Salgo in Schmid 2004, V). Basis der empirischen Untersuchungen zur deutschen Hilfeplanpraxis sind 63 anonymisierte Hilfepläne der Jahre 1996 bis 1999 aus elf Jugendämtern, die wesentlich unter den Kriterien Partizipation, Bedarfsfeststellung, Zeit und Zielvorgaben sowie Hilfeauswahl und -gestaltung untersucht wurden. Zentrale Befunde dieses „Gratmessens“ sind zum einen deutliche Problemanzeigen auf unzureichend berücksichtigte Mitwirkungsrechte und Dokumentation, vage Zielformulierungen und kaum berücksichtigte Besonderheiten des kindlichen Zeitempfindens (Schmid 2004, 190ff.). Zum anderen findet aber im Vergleich die deutsche Konzeption und Programmatik der Hilfeplanung durchaus Bestätigung, allerdings mit dem kritischen Hinweis, „dass die rechtlichen Bestimmungen zur Hilfeplanung inhaltlich zu unbestimmt abgefasst sind, um eine Realisierung ihrer Intentionen sicherstellen zu können.“ Als Konsequenz empfiehlt Heike Schmid gerade mit Blick auf die englischen Erfahrungen insbesondere solche Regelungen, die weitaus umfassender als in Deutschland bisher üblich, fachliche Standards für die konkrete Bearbeitung verbindlich machen. Allerdings müssten solche Vorgaben auch durch deutlich verstärkte Anstrengungen mittels Forschung und Evaluation überprüft und weiterentwickelt (S. 320), sowie im Rahmen „behördlicher Verfahrensentwicklung“ in den Organisationen abgesichert werden (S. 323). Abschließend kommt aber auch die Juristin zum Ergebnis: „Die Realisierung einer den gesetzlichen Vorgaben und ihrer Intentionen entsprechenden Planungspraxis erfordert von den mit der Hilfeplanung betrauten Fachkräften eine Orientierung am fachlich-beratenden Handlungsmuster, Normenvorstellungen, die sowohl den Subjektstatus der Betroffenen als auch die Teamberatung (...) anerkennen, umfassende Kompetenzen in den Bereichen der Gesprächsführung (...) und Fallanalyse sowie Kenntnisse methodischer Verfahrensweisen produktiver Gruppenarbeit.“ Das Fazit aus dieser Einschätzung unterscheidet sich ebenfalls nicht von dem der Sozialpädagoginnen: „Angesichts dieser immensen Anforderungen, die die Umsetzung der Hilfeplanung in der Praxis an die Fachkräfte stellt, ist der Bedarf an Fortbildung in hohem Maße gegeben“ (S. 325).
- Sabine Ader hat in ihren Untersuchungen zu den „Wahrnehmungs-, Deutungs- und Interventionsprozessen Sozialer Dienste im Rahmen der Hilfeplanung in der Kinder- und Jugendhilfe“ einen nochmals etwas anderen Fokus gewählt. Ausgehend von der Begleitung der ASD-Fachkräfte in einem westdeutschen Großstadtyugendamt bei der Hilfeplanung in „besonders schwierigen Fällen“ hat sie vor allem versucht herauszuarbeiten, wie die für Hilfeentscheidungen entscheidenden Einschätzungen der Lebenssituation, Problembelastungen und Hilfeperspektiven konkret zustande kommen. „Was leitet den Blick?“ ist daher auch ihre Veröffentlichung betitelt (Ader 2005), in der sie dieser Frage an zwei exemplarischen Fällen detailliert nachgeht. Auch hier liegen die zentralen Befunde auf der Linie der vorgenannten Untersuchungen: Verständi-

gung über notwendige fachliche Standards, verbindliche Entwicklung von habituell und methodisch entwickeltem diagnostischem Fallverstehen und nicht zuletzt die institutionelle Absicherung solcher komplexen und sensiblen Arbeitskompetenzen und -prozesse lauten die Entwicklungshinweise. Und auch der Verweis auf an der Weiterentwicklung sozialpädagogischer Arbeitsprozesse interessierte sozialpädagogische Forschung fehlt nicht.

In der Zusammenschau dieser aktuellen Untersuchungen zur Hilfeplanung ist vor allem beeindruckend, wie über ganz unterschiedliche empirische Zugänge und Methoden alle vier Autorinnen zu im Kern weitgehend übereinstimmenden Befunden und Empfehlungen kommen: Die Hilfeplanung in deutschen Jugendämtern ist besser und schlechter als ihr Ruf zugleich. Und ohne erhebliche Anstrengungen der Weiterentwicklung und Qualifizierung wird „die“ Hilfeplanung den an sie gesetzten Anforderungen – Eltern und Kindern gerade in belastenden Lebenslagen zuverlässige und effektive Unterstützung anzubieten, die ihnen ein Leben in Würde und mit Perspektive ermöglichen – weder unter sozial- und familienpolitischen, noch unter sozialpädagogisch-fachlichen und auch nicht unter sozial- und rechtsstaatlichen Gesichtspunkten gerecht, auch darin sind sich Sozialpädagoginnen und Jurist:innen einig. Insgesamt bleibt damit für die Einschätzung der Hilfeplanung 15 Jahre nach Inkrafttreten des KJHG festzuhalten:

- Die Bedeutung der Hilfeplanung für die Gestaltung und Steuerung der Hilfen zur Erziehung ist unstrittig, wenn auch die Verfahren und Methoden immer noch entwicklungsbedürftig sind, vor allem aber eine zuverlässige Absicherung von Konzepten und Strukturen in den Institutionen immer noch prekär ist.
- Die hohe Personenabhängigkeit ist Stärke und Schwäche dieser Verständigung und Aushandlungsprozeduren zugleich, ein qualifiziertes sozialpädagogisches Fallverstehen als Kernkompetenz der prozessbeteiligten Profis vielfach noch unterentwickelt.
- Operationalisierte Ziele werden häufig nur unzureichend formuliert; aber nur klare Handlungsaufträge lassen sich auch zuverlässig kontrollieren – eine unverzichtbare Voraussetzung jeder Wirksamkeits- und Qualitätskontrolle.
- Nicht zuletzt ist die systematische Beteiligung und Mitwirkung von Kindern und Eltern immer noch eine deutliche Schwachstelle, auch oder gerade wenn soviel über Partizipation gesprochen wird.

Festzuhalten bleibt bei aller berechtigten Kritik aber auch: Das Konzept Hilfeplanung ist nicht nur zu einem Schlüsselprozess moderner Jugendhilfe geworden, seine Entwicklung ist auch eine „Erfolgsgeschichte“ im Prozess einer „reflexiven Modernisierung“ (Messmer) sozialer Arbeit. Der schwierige Spagat zwischen den vielfach disparaten Vorstellungen sozialpädagogischer Fachlichkeit, rechtsstaatlicher Verbindlichkeit und sozialpolitischer Wirksamkeit, die in den konkreten Hilfeplanungsprozessen wie unter einem Brennglas aufeinander prallen, ist zwar lange nicht ausgestanden oder abschließend gelungen. Die skizzierten Debatten und vor allem die aktuellen Forschungsbefunde lassen aber deutlich erkennen, welche enormen Anstrengungen in Praxis und Theorie der Jugendhilfe unternommen wurden, die geforderte Balance produktiv aufzunehmen, auszugestalten und manchmal auch nur geduldig auszuhalten. Ein Hinweis auf den Erfolg solcher Bemühungen ist auch das unübersehbare Interesse anderer Arbeitsfelder und Disziplinen am Konzept Hilfeplanung, so z.B. in der Zusammenführung von Sozialhilfe und Arbeitsförderung oder im Rehabilitations- und Gesundheitsbereich.

Forschungsfragen, Hypothesen und Entwicklungsaufgaben des Modellprojektes

Auf der Basis der Befunde und Einschätzungen aus der Explorationsphase (vgl. Modellprogramm 2003, insbes. 64-66) haben wir versucht Hypothesen im Sinne begründeter Annahmen über die prägenden Zusammenhänge und wesentlichen Faktoren gelingender Hilfeplanungsprozesse formuliert. Die folgenden zehn Arbeitshypothesen zu Zusammenhängen und Faktoren gelingender Hilfeplanungsprozesse skizzieren dabei sowohl unseren Kenntnisstand als auch die offenen Entwicklungsaufgaben zu Beginn der konkreten Arbeit an den vier Modellstandorten.

- (1) Beziehungs- und Kommunikationsstrukturen und -prozesse in Hilfeplanungen werden vor allem geprägt von Kulturen (dauerhafte Prägungen der Einstellungen und Muster), Personen (geprägt von Biographie, Berufssozialisation und aktueller persönlicher Lage) sowie Situationen (aktuellen Konstellationen und Abläufen).
- (2) In Prozessen der Hilfeplanung müssen die jeweils handelnden Personen – also Eltern und Kinder ebenso wie die MitarbeiterInnen des Jugendamtes oder ASD und die MitarbeiterInnen der beteiligten Einrichtungen und Dienste – vor allem darauf bedacht sein, den Erhalt ihrer (Herkunfts-)Systeme zu sichern. Unterstellt wird dabei häufig zwischen Jugendamt und Trägern der jeweils anderen Seite, sie verfolge vor allem ihre eigenen (monetären) Interessen.
- (3) Je weniger dabei durch Regelungen vorab an Aufbau- und Ablaufstrukturen geklärt ist, desto mehr sind die konkreten Hilfeplanungen im Einzelfall belastet und umgekehrt, je mehr geklärt ist, desto mehr sind die konkreten Prozesse entlastet.
- (4) Eine Entlastung durch (akzeptierte) Strukturen reduziert die Komplexität und eröffnet den konkreten Akteuren erst die erforderlichen „Räume“ zum Verstehen der Situation, Prägungen und Perspektiven der jeweils anderen.
- (5) Damit kann es den Akteuren in der konkreten Gesprächssituation gelingen, Voraussetzungen für akzeptierte Situations- und Problemdeutungen und die Vereinbarung sich darauf sinnvoll beziehender Handlungen zu schaffen. Erst wenn diese wechselseitige Akzeptanz von Deutung und Handlungsperspektive zumindest in Ansätzen gelingt, wird für die Beteiligten der Sinn einer *Planung* von Hilfe erkennbar.
- (6) Offen bleibt, wovon es abhängt, ob es zum einen gelingt, in den Organisationen solche förderlichen Strukturen zu entwickeln und zu implementieren, die die skizzierten produktiven Wirkungen entfalten und zum anderen, wie es den Akteuren eines konkreten Hilfeplanungsprozesses gelingt, den Möglichkeitsraum gegebener Strukturen auch produktiv zu nutzen?
- (7) Der von den Akteuren (aus Familie, Jugendamt, Einrichtung) in Hilfeplanungen herzustellende Sinn (siehe These 5) soll hier verstanden werden als die akzeptierte Verknüpfung von Situationsdeutung und Handlungsfolge (z.B.: die biographischen und materiellen Belastungen der Eltern ermöglichen ihnen aktuell keine ausreichende Sorge für ihre Kinder, deren problematisches Sozialverhalten erfordert aber besondere Aufmerksamkeit und daher wird zumindest vorübergehend eine öffentliche Erziehungshilfe z.B. in einem Heim erforderlich).

- (8) In Prozessen der Hilfeplanung müssen die Akteure daher
- als Personen in der jeweils konkreten Situation solchen Sinn so herzustellen versuchen, dass er für ihre Vorstellungen von den Beziehungen zu den anderen Akteuren förderlich und tragfähig wird;
 - und als „Abgesandte“ ihrer Systeme (These 2) müssen sie gleichzeitig für eine Sinnproduktion sorgen, die den jeweiligen Systemerhalt sichert.
- (9) Den Akteuren stehen für diese komplizierten Sinnkonstruktionen kaum objektivierende Kausalstrukturen zur Verfügung (wie in der Justiz normative Regeln (Sachverhalt und Rechtsfolge) oder in der Medizin naturwissenschaftliche/empirisch abgesicherte Gesetzmäßigkeiten)). Modellhaft kann auf zwei Strategien zur Produktion und Durchsetzung von Sinn zurückgegriffen werden:
- Sinn(durch)setzung durch machtvolle Definition mittels der erforderlichen institutionellen und/oder persönlichen Autorität, meist der Fachkräfte als Experten, oder durch den offenen oder verdeckten Widerstand von Kindern und/oder Eltern.
 - Sinnproduktion durch kommunikative Einbindung mittels zumeist transparenter und partizipativer Verfahren.
- (10) Offen bleibt, welche Strategie in Hilfeplanprozessen erfolgreicher ist im Sinne einer nachhaltigen Verankerung der Sinnproduktion (siehe These 7).

Ziele und Prozesse im Modellprojekt

Wie bisherige Forschungsarbeiten und die Exploration der Praxisentwicklung bereits gezeigt haben, erfordert qualifizierte Hilfeplanung Kooperationsstrukturen zwischen öffentlichen und freien Trägern, die auf der Basis von gemeinsamen fachlichen Standards gestaltet werden, eine dialogorientierte gemeinsame Vereinbarung über Ziele ermöglichen und die jeweilige Aufgaben- und Rollenteilung kontinuierlich reflektieren und kontrollierbar machen. Dabei wird davon ausgegangen, dass Hilfeplanungsprozesse im Zusammenwirken von öffentlichem und freiem Träger am ehesten dann gelingen, wenn diesen Anforderungen nicht nur in der konkreten Fallarbeit entsprochen wird, sondern darüber hinaus auch fallübergreifende Strukturen der Zusammenarbeit entwickelt werden, die eine professionelle und reflexive Bearbeitung der Kooperationsaufgaben ermöglicht. Für die an den Modellstandorten zu initiiierenden Praxisentwicklungsprojekte war darum die systematische Differenzierung der Ebenen der konkreten Fallarbeit und der fallübergreifenden Zusammenarbeit von Jugendamt und Leistungserbringer ein zentrales Strukturelement.

Im Blick auf die Weiterentwicklung der *fallübergreifenden Kooperation* wurde vor allem die Klärung und Konkretisierung von Schnittstellen zwischen öffentlichen und freien Trägern in den Blick genommen, wie sie sich aus fachlichen Erkenntnissen und rechtlichen Vorgaben zur Kooperation ergeben. Dazu erschien es außerdem hilfreich herauszuarbeiten, welche sinnstiftenden Handlungszusammenhänge öffentliche und freie Träger im Rahmen des Hilfeplanverfahrens herausgebildet haben. Leitfragen dazu waren: Wie entstehen sinnstiftende Handlungszusammenhänge im Hilfeplanverfahren? Welche Vorstellungen und normativen Orientierungen verbinden öffentliche und freie Träger jeweils mit Begriffen wie „Planung“, „Beteiligung“, „Controlling“ oder „Steuerung“? Welche Differenzen werden er-

kennbar und wie wirken sie sich auf konkrete Hilfeplanungsprozess aus? Welche Vorstellungen von Hilfe“planung“ werden den AdressatInnen vermittelt? Wie können sich ein „positives“ Klima und eine offensive Konfliktkultur zwischen öffentlichen und freien Trägern entwickeln?

Im Blick auf die *unmittelbare Fallebene* lassen sich die Ergebnisse der Explorationsphase so zusammenfassen, dass sich Struktur- und Prozessqualität im Hilfeplanverfahren bisher nicht gleichmäßig entwickelt haben. Besonderer Entwicklungsbedarf zeigt sich hinsichtlich der Beteiligung der AdressatInnen, des Fallverstehens und der Zielvereinbarung sowie der Evaluation. Dabei sind hinsichtlich der Beteiligung Fragen relevant wie: Welche Funktion kommt der Beteiligung der AdressatInnen zu? Welche Kompetenzen und Unterstützungsleistungen sind erforderlich, um AdressatInnen adäquat zur Beteiligung zu befähigen? Wie werden unterschiedliche Interessen von Eltern und Kindern/Jugendlichen vermittelt und ausgeglichen? Wie können AdressatInnen für als notwendig erachtete Maßnahmen gewonnen werden? Wie wird ihre Akzeptanz erreicht und gesichert? In Bezug auf Diagnostik und Fallverstehen geht es zunächst um eine differenzierte Beschreibung, wie diese Prozessschritte bei öffentlichen und freien Trägern umgesetzt werden. Daran anschließend gilt es herauszuarbeiten, wie öffentliche und freie Träger ihre Diagnosekompetenzen durch Kooperation erweitern können. Zum Zielfindungsprozess ist schließlich die Frage zentral, wie unterschiedliche Einschätzungen der Fachkräfte von Jugendamt und Leistungserbringer aber auch der AdressatInnen kommuniziert und ausgehandelt werden können. Weiter sollten Möglichkeiten erarbeitet werden, wie der Zielfindungsprozess als zirkulärer Prozess gestaltet werden kann: Ziele formulieren, Ziele umsetzen, Zielerreichung überprüfen, Ziele (neu) formulieren etc. Aber auch die Beendigung und Evaluation von Hilfen sollte unter diesem Aspekt stärker in den Blick genommen werden: Wie werden Hilfen beendet? Wie werden Hilfen bzw. Hilfeplanungsprozesse ausgewertet? Welche Folgen haben gut oder weniger gut bewertete Hilfeprozesse für die verantwortlichen Fachkräfte im Jugendamt und bei freien Trägern?

Ausgehend von den skizzierten Hypothesen und Fragestellungen sollte für die anstehenden Praxisentwicklungsprozesse an vier Standorten also ein doppelter Fokus leitend sein, nämlich die fallübergreifende Kooperation zwischen öffentlichen und freien Trägern einerseits und die Prozessgestaltung in individuellen fallbezogenen Hilfeplanungsprozessen andererseits. Dazu sollten jeweils geeignete und akzeptierte Vorgehensweisen bestätigt oder entwickelt und erprobt werden sowie die zur Umsetzung notwendigen und förderlichen professionellen Kompetenzen und Unterstützungssysteme herausgearbeitet werden. Die einzelnen Institute konstituierten vor diesem Hintergrund die Bedingungen und Vorhaben der Projektarbeit an ihren jeweiligen Modellstandorten wie folgt:

Der Modellstandort des ism: Landkreis Alzey-Worms, Landkreis Rhein-Hunsrück und Stadt Worms

Als Modellstandort wurden zwei mittelgroße Flächenlandkreise, nämlich der Landkreis Alzey-Worms und der Landkreis Rhein-Hunsrück, sowie die Mittelstadt Worms ausgewählt. Die Größe dieser Jugendämter, ihre Ausstattung und Struktur sind typisch für eine ländlich strukturierte Region. Über diese Auswahl konnten die besonderen Bedingungen des ländlichen Raumes im Modellprojekt Berücksichtigung finden. Alle Jugendämter haben bereits in verschiedenen Projekten mit dem ism zusammengearbeitet. So gehörten die beiden Landkreis-Jugendämter zu den acht Modelljugendämtern im Rahmen des Projektes „Weiterentwicklung

der Hilfen zur Erziehung in Rheinland-Pfalz“ (1997 – 1999). Das Stadtjugendamt Worms war eines von 15 Jugendämtern, das sich an der anschließenden Übertragungsphase beteiligte und schwerpunktmäßig zu ausgewählten Themen der Hilfeplanung arbeitete. Außerdem war das Stadtjugendamt Worms an der Evaluation der stationären Familienbetreuung beteiligt.

In allen drei ausgewählten Jugendämtern wurde bereits seit einigen Jahren an zentralen Themen der Hilfeplanung gearbeitet. Dazu gehörten: Sozialraumorientierte Teambildung, kollegiale Fallberatung, Qualifizierung von Entscheidungsprozessen und Dokumentationssystemen, Planung der Hilfen zur Erziehung, Flexibilisierung der Hilfen. Die Entwicklungsprozesse im Bereich der Hilfeplanung verliefen im Vergleich der drei Jugendämter nicht unbedingt parallel. Die Unterschiede erschienen aber ausreichend anschlussfähig und anregend zugleich, um diese in einem gemeinsamen Prozess für die Weiterentwicklung nutzbar machen zu können.

In allen Jugendämtern gab es bereits Kooperationsstrukturen zwischen öffentlichen und freien Trägern, die in Form von Qualitätszirkeln, AGs nach § 78 KJHG im Rahmen der Jugendhilfeplanung oder themenspezifischen Arbeitsgruppen institutionalisiert waren, aber inhaltlich-konzeptionell weiterentwickelt werden konnten. Das Kooperationsklima war nicht belastet. Teilweise kooperierten die Ämter mit den gleichen freien Trägern. In allen drei Jugendämtern gibt es inzwischen Planungsfachkräfte und gesicherte Strukturen der Jugendhilfeplanung.

Am Modellstandort des ism wurde schwerpunktmäßig an der trägerübergreifenden Verständigung auf fachliche Standards der Hilfeplanung gearbeitet. Dabei diente die Entwicklung gemeinsam abgestimmter Instrumente der Hilfeplanung als Folie, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Zugangsweisen herauszuarbeiten. Davon ausgehend, dass qualifizierte Hilfeplanung als ein zirkulärer Prozess von Zielvereinbarung (Hilfeplangespräch), Zielkonkretisierung und Umsetzung (Erziehungsplanung in der Verantwortung der Leistungserbringer) und Zielüberprüfung (Vorbereitung auf Hilfeplangespräch und dessen Durchführung) sowie neuer Zielvereinbarung zu gestalten ist, wurde ein Set von Instrumenten entwickelt, die die Umsetzung und Einhaltung der vereinbarten fachlichen Standards in den einzelnen Prozessschritten unterstützen sollen. Darüber hinaus wurden die Instrumente so angelegt, dass sie die Beteiligung der AdressatInnen fördern und eine kontinuierliche Evaluation des Hilfeverlaufes anregen. Außerdem wurden Instrumente erarbeitet, die den Abschluss und die systematische Auswertung von Hilfen unterstützen.

Der Modellstandort Düsseldorf der Universität Koblenz-Landau

In der Landeshauptstadt des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen lagen die Schwerpunkte der konzeptionellen Entwicklung in den Jahren vor Beginn des Modellprojektes auf der Qualitätssicherung durch Beteiligung und Zufriedenheit von Eltern und Kindern, gezielten Fortbildungen zu Einzelaspekten der Hilfeplanung, insbesondere zu speziellen Zielgruppen bzw. Schnittstellen (z.B. Jugendhilfe/Jugendpsychiatrie; Inobhutnahmen) sowie der Entwicklung von Leitlinien und Arbeitshilfen zur Hilfeplanung.

Anlass für die Auswahl der Stadt Düsseldorf als Modellstandort der Universität Koblenz war neben der Tatsache, dass eine Großstadt bis dahin unter den Modellstandorten noch nicht vertreten war die spezifische Situation, in der sich die Stadt zu Beginn des Modellprojektes befand, und die für das Modellprojekt u.E. spannende Anknüpfungspunkte, insbesondere

hinsichtlich der Zusammenarbeit freier und öffentlicher Träger im Rahmen des Hilfeplanverfahrens bot. Im November 2003 stand Düsseldorf mitten in einem Umstrukturierungsprozess der erzieherischen Hilfen, der vor allem auch einen grundlegenden Umbau der Kooperationsbezüge und Arbeitsweisen zwischen öffentlichen und freien Trägern beinhaltet. Vor allem die Prozesse der Hilfeplanung stehen dabei im Mittelpunkt. Unter anderem sollen entgegen der bisherigen Praxis alle Fälle mit einem möglichen Bedarf für eine Hilfe zur Erziehung frühzeitig in ein fachliches Beratungsgremium eingebracht werden, dass so genannte regionale Fachteam, in dem MitarbeitInnen öffentlicher und freier Träger gemeinsam beraten, eine verbindliche Empfehlung abgeben und erste Arbeitsschritte vereinbaren. Diese spezifische Umbruchsituation im Jugendamt Düsseldorf und insbesondere die für beide Seiten neue Situation der gemeinsamen Fallberatung war sowohl Ausgangslage als auch inhaltlicher Schwerpunkt für das Modellprojekt am Standort Düsseldorf.

Nach einer intensiven Erkundungsphase waren daher die Vorbereitung, Verhandlung und Vereinbarung von verbindlichen Strukturen und Abläufen für die Gestaltung tragfähiger Arbeitsbündnisse zwischen Jugendamt und Einrichtungen zentrale Bestandteile des Modellprojektes, die anschließend über einen längeren Zeitraum hinweg in ihrer Umsetzung begleitet und evaluiert wurden. Verbindliche Kontrakte, gemeinsame Beratungen von Einzelfällen sowie eine verstärkte sozialräumliche Ausrichtung und Verbindung der Hilfen zur Erziehung auch mit Regeleinrichtungen wurden im Hinblick auf die methodische Gestaltung und strukturelle Verankerung in der Hilfeplanung untersucht, (weiter-)entwickelt und erprobt.

Modellstandort der Start gGmbH Oranienburg

In der Stadt Brandenburg an der Havel leben rund 75.000 EinwohnerInnen, davon derzeit gut 14 % junge Menschen unter 18 Jahren. Die Projektpartner das VHS Bildungswerk in Brandenburg a.d.H. mit sieben Standorten der stationären, teilstationären und ambulanten Hilfen zur Erziehung (neben bzw. auch verbunden mit dem Bereich der Berufsbildung) im Stadtgebiet und der Allgemeine Sozialpädagogische Dienst (ASpD) des Amtes für Jugend, Soziales und Wohnen brachten beide viele Vorerfahrungen aus beteiligungsorientierten Modellprojekten ein. Sowohl der freie als auch der öffentliche Träger sind schon seit Jahren mit jeweils eigenen Qualitätsentwicklungsprozessen befasst. So schloss während der Projektlaufzeit das VHS Bildungswerk Berlin und Brandenburg ein Zertifizierungsverfahren für sein Qualitätsmanagementsystem ab und der öffentliche Träger führte ab 2005 verbindlich Verfahren des ASpD gemäß dem erarbeiteten Qualitätshandbuch ein. Diese Grundlagen auf beiden Seiten stützten wesentlich den gemeinsamen Arbeitsprozess im Modellprojekt.

Die Projektarbeit vollzog sich vor allem auf zwei Ebenen. Die Steuerungsgruppe hatte sich zum Ziel gesetzt, die Schnittstellen zwischen den beiden Trägern effektiv zu gestalten, so u.a. ein einheitliches Dokumentationssystem zu entwickeln, einen Grundleistungskatalog im Bereich der ambulanten Hilfen mit mess- und bewertbaren Kriterien und Kennzahlen zu erarbeiten und die Qualitätsentwicklungsvereinbarung nach §§ 78a ff. SGB VIII zu qualifizieren. Die zweite Arbeitsebene umfasste Kollegiale Fallberatungen, an denen grundsätzlich die Fachkräfte beider Trägerseiten beteiligt waren. Mit dem Verfahren der Kollegialen Fallberatung ist eine neue Form der reflektierten Zusammenarbeit erprobt worden. Sie stand unter den in der Auftaktveranstaltung des Modellprojekts (Zukunftswerkstadt) erarbeiteten Ziel- und Arbeitsrichtungen. Diese sind im Sinne von Entwicklungspotentialen zu beschreiben als Behebung fachlicher Defizite, Verbesserung von Rahmenbedingungen, Optimierung des

Informationsaustausches, Erhöhung der Verbindlichkeit der Rollenverteilung und Zuverlässigkeit. Die Ergebnisse beider Arbeitsebenen werden nach Ende des Modellprojekts verstetigt und in die Zusammenarbeit des Amtes für Jugend, Soziales und Wohnen mit den anderen freien Trägern der Stadt überführt.

Der Modellstandort Nürnberg – Fürth – Erlangen des Sozialpädagogischen Instituts im SOS-Kinderdorf e.V. (SPI)

Als Modellstandort wurde die Region Nürnberg – Fürth – Erlangen, bestehend aus drei Städten und angrenzenden Landkreisen ausgewählt. Zugang zur Region hatte das SPI über eine Einrichtung des SOS-Kinderdorf-Vereins, die SOS-Kinder- und Jugendhilfen Nürnberg – Fürth – Erlangen. Die freien und öffentlichen Träger sind in der Region stark vernetzt. Ein gemeinsames Anliegen ist deshalb die Entwicklung eines geteilten Verständnisses und regional gültiger Standards.

Das Modellprojekt stieß bei öffentlichen und freien Trägern der Region auf großes Interesse, insbesondere der Ansatz der direkten Kooperation von öffentlichen und freien Trägern in einer gemeinsamen Projektgruppe, die sich schließlich aus Leitungskräften und Fachkräften von vier freien und zwei öffentlichen Trägern zusammensetzte.

Gemeinsam mit der Projektgruppe wurde, unterstützt durch Interviews, Beobachtungen und Aktenanalysen, die Praxis des Hilfeplanverfahrens bewertet, aus den Stärken und Schwächen der kooperativ zu bearbeitende Entwicklungsbedarf abgeleitet und in der Region bekannt gemacht. Eine Gruppendiskussion mit Jugendlichen ermöglichte einen eigenen Zugang zur Perspektive der von der Hilfeplanung unmittelbar Betroffenen.

Die Projektgruppe legte den Entwicklungsschwerpunkt auf die Zielfindung und Zielformulierung im Hilfeplanverfahren. Methoden zur kreativen Zielfindung mit Kindern und Jugendlichen wurden erarbeitet, verschiedene Zielformulierungs- und Systematisierungskonzepte in der Praxis erprobt und weiterentwickelt, und fallübergreifende Kooperationsabsprachen zur Struktur und der Ablauf der Hilfeplanung getroffen. Deutlich wurde auch in der Erprobung die hohe Bedeutung der Beteiligung der AdressatInnen für die Hilfeplanung und der Erarbeitung von Handwerkszeug und Haltungen in der kooperativen Entwicklung des Hilfeplanverfahrens. Die Ergebnisse wurden in der Region platziert und es konnte eine Steuerungsgruppe auf Leitungsebene initiiert werden, die die kooperativen Entwicklungsprozesse weiterführen wird.

Wie die Projektvorhaben an den einzelnen Standorten umgesetzt und zwischen den Instituten regelmäßig rückgekoppelt wurden, zeigt folgende Tabelle:

Tabelle 1: Prozessverlauf

November 2002 bis Juli 2003: Explorationsphase				
<p>Exploration zum bundesweiten Stand des Hilfeplanverfahrens: (1) Auswertung des Literatur- und Forschungsstandes, (2) Datenerhebung (Interviews und Fragebogen), (3) Auswertung Hypothesenbildung</p> <p>02.12.2002: Vorstellung der Projektkonzeption in der Lenkungsgruppe des DJI in München</p> <p>30.08.2002, 7.2., 6./7.03. und 26./27.02.2003: Arbeitssitzungen der vier beteiligten Kooperationsinstitute</p> <p>27.02.2003: Vorstellung und Diskussion beim IGFH Forschungskolloquium in Frankfurt</p> <p>Juni 2003: Veröffentlichung des Zwischenbericht</p> <p>Veröffentlichungen der zentralen Ergebnisse des Zwischenberichtes in: Forum Erziehungswissenschaften 5/2003, S. 288- 290; Neue Praxis 6/2003, S. 585-592 und Jugendhilfe 2/2004, S. 83-85</p>				
August 2003 bis Juni 2005: Arbeit an den vier Modellstandorten				
Brandenburg	Rheinland-Pfalz	Nürnberg-Fürth-Erlangen	Düsseldorf	Projektgruppe d. Institute
<p>20.6.2003 Aushandlung und Vereinbarung Rahmenbedingungen für die Projektteilnahme</p> <p>6. - 7.11.2003 Projekteröffnende Veranstaltung in Form einer Zukunftswerkstatt</p> <p>Februar 2004 Dokumentation der Zukunftswerkstatt</p> <p>09.03.2004 Einrichtung einer Steuerungsgruppe</p> <p>29.3.2004 Steuerungsgruppe: Arbeits- und Zeitplanung</p> <p>3.5.2004 Fortbildung, anspruchsbegründender Berichte</p> <p>7.6.2004 Fortbildung, Fachliche Reflexion als Baustein gelingender Hilfeplanung - kollegiale Beratung Kollegiale Fallberatung</p>	<p>29. September 2003 Aufaktworkshop und Bestandsaufnahme zur Kooperation ÖT und FT</p> <p>Okttober – November 2003 6 Aktenanalysen, Beobachtung von drei HPGs</p> <p>2. Dezember 2003 Rückkopplung der Ergebnisse der Aktenanalyse und der HPG-Beobachtungen Herausarbeiten zentraler Gelingensfaktoren der Hilfeplanung Vereinbarung der Zielperspektive des Modellprojektes</p> <p>17. Februar 2004 Erarbeitung eines Leitmodells für eine kooperative und beteiligungsorientierte Hilfeplanung sowie Operationalisierung der Prozessschritte der Hilfeplanung</p>	<p>12.09.2003 Projektvorstellung in der Region</p> <p>Sep. – Dez. 2003 14 Interviews mit Fachkräften von öffentlichen und freien Trägern, 3 Beobachtungen von Hilfeplangesprächen mit anschließender Fachkräfte- und Adressatenbefragung, 10 Aktenanalysen</p> <p>13.11.2003 Konstitution und erster Workshop der Projektgruppe zum Thema Stärken und Schwächen des regionalen Hilfeplanverfahrens und der Kooperation von öffentlichen und freien Trägern</p> <p>21.01.2004 Erarbeitung von Kriterien für und gemeinsames Verständnis von guter Hilfeplanung; Perspektivenwechsel zu vermuteten Systeminteressen der am HPV Beteiligten</p>	<p>28.10. u. 26.11.2003 Je zwei Auftaktworkshops in beiden Außenstellen des BSD „Eller“ und „Mitte“ (zunächst BSD-intern)</p> <p>Nov. – Dez. 2003 Auswertung der Fälle des lfd. Jahres, je 3 Aktenanalysen, Beobachtung von 5 HPGs,</p> <p>19.12.2003 u. 07.01.2004 WS's in Eller und Mitte zur Reflexion der Ergebnisse der Exploration; Festlegung Ziele</p> <p>28.1. und 26.2.2004 WS's in Eller und Mitte „Arbeitsweisen für gute Auftragsformulierung“, ab hier Einbeziehung der Freien Träger</p> <p>1.3.2004 in Eller Teilnehmende Beobachtung der „Montagsrunde“</p> <p>15.3.2004 in Mitte WS zum Thema: Förderliche u. hinderliche Faktoren für Kooperation; Erwartungen und Entwicklungsbedarfe</p>	<p>21.-22.11.2003 Referat auf der Herbsttagung der Gilde soziale Arbeit in Dassel</p> <p>16.1.2004 Sitzung der vier Kooperationsinstitute in Frankfurt</p> <p>5.3.2004 Vorstellung und Diskussion beim IGFH Forschungskolloquium</p> <p>7.5.2004 Kooperations-treffen in Frankfurt</p> <p>3.6.2004 Präsentation auf dem Jugendhilfetag in Osnabrück „Innovationspotential Hilfeplanung?“</p>

Brandenburg	Rheinland-Pfalz	Nürnberg-Fürth-Erlangen	Düsseldorf	Projektgruppe d. Institute
<p>21.6.2004 Steuerungsgruppe, Grundleistungskatalogs Flexible Hilfen 13.9.2004 kollegiale Fallberatung</p> <p>20.10.2004 Steuerungsgruppe, Entwicklung eines abgestimmten Dokumentationssystems</p> <p>25.10.2004 kollegiale Fallberatung</p> <p>15.11.2004 kollegiale Fallberatung; exemplarische Aktenanalyse und Beobachtung im Kontext der durchgeführten kollegiale Fallberatung</p> <p>8.12.2004 Steuerungsgruppe, Abschluss zu abgestimmtem Dokumentationssystem und Präsentation Fortbildung, „Ressourcenorientierung in der sozialen Arbeit“</p> <p>13.12.2004 kollegiale Fallberatung</p> <p>17.1.2005 2. Zukunftswerkstatt, Kollegiale Beratung: Ziele (nicht nur) im Hilfeplanverfahren Februar 2005 Dokumentation der 2. Zukunftswerkstatt</p>	<p>23. März 2004 Wechselseitige Vorstellung bisher verwendeter Instrumente der Hilfeplanung Erarbeitung der Vorab-Info</p> <p>27. April 2004 Erarbeitung eines gemeinsamen Hilfeplanrasters</p> <p>25. Mai 2004 drei Fallberatungen, die den Blick auf den Beginn und die Beendigung von Hilfen sowie auf Krisenverläufe lenkten, um daraus Weiterentwicklungsbedarfe der Kooperation und Evaluation abzuleiten</p> <p>22. Juni 2004 Erarbeitung eines Ablaufmodells für den Beginn und die Beendigung von Hilfen sowie für Krisenverläufe mit besonderer Berücksichtigung der Kooperationsaufgaben</p> <p>14. September 2004 Vereinbarung von Instrumenten zum Abschluss und zur Evaluation von Hilfen</p> <p>6. Oktober und 23. November 2004 Überprüfung der bisher erprobten Instrumente und entsprechende Anpassung</p>	<p>19.02.2004 Präsentation der Ergebnisse der Analysephase; Aushandlung von Zielen, Kontrakt, Projektplanung</p> <p>16.04.2004 Einstieg das Thema Zielfindung und Zielformulierung anhand konkreter Fallbeispiele</p> <p>22.04.2004 Vorstellung u. Weiterentwicklung von Methoden zur kreativen Zielfindung mit Kindern/Jugendlichen</p> <p>10.05.2004 Kooperative und fallübergreifende Absprachen zu zukünftigen Zielprozessen</p> <p>13.05.2004 Gruppendiskussion mit Jugendlichen einer Nürnberger Jugendwohngemeinschaft zu den Stärken und Schwächen des Hilfeplanverfahrens</p> <p>26.05.2004 Workshop zur Vorbereitung von Hilfeplangesprächen und diesbezüglichen Absprachen und Aufgabenverteilung zwischen den Beteiligten</p> <p>24.06.2004 Erarbeitung einer Struktur zur Durchführung von Hilfeplangesprächen</p> <p>27.07.2004 Regionaler Fachtag „Gemeinsam Ziele setzen“</p>	<p>22.3.2004 in Eller WS zur Auswertung der „Montagsrunde“; Aufteilung in AGs</p> <p>22.4.2004 in Mitte Vormittags BSD, nachmittags Träger: interne Klärungen; Vorbereitung des gemeinsamen WS</p> <p>13.5.2004 Mitte Bedarfsanalyse; Vorbereitung Probelauf</p> <p>24.5.2004 in Eller Vorstellung AG-Ergebnisse</p> <p>08.6., 22.6., 6.7.2004 Begleitete Fallberatungen im RFT in Mitte; im Anschluss jew. Auswertung;</p> <p>20.7. 2004 Gesamtreflexion</p> <p>15.6.2004 Eller Vorbereitung des RFT und Falleingabe</p> <p>19.7.2004 in Eller Begleitete Fallberatung und Reflexion; Bericht über u Diskussion der Zwischenarbeiten (aus internen Gründen hier 6 Monate keine WS's mehr)</p> <p>August – Nov. 2004 Fortführung der Fallberatungen ohne Begleitung</p> <p>7.9. und 10.11.2004 „Geschichtswerkstatt“ (nur BSD Mitte)</p>	<p>24.9.2004 Kooperationstreffen in Frankfurt</p> <p>11.-12.11.2004 Fachbeiträge und AGs auf der Tagung des SOS Kinderdorf e.V. „Hilfeplanung – reine Formsache?“ in Berlin</p> <p>19.11.2004 WS des DJI „Der neue § 8a KJHG“</p> <p>24.11.2004 Vorstellung erster Befunde auf der Fachtagung „Aktuelle, fachpolitische und rechtliche Entwicklungen in der Kinder- und Jugendhilfe“ des Deutschen Vereins in Bonn</p> <p>3.12.2004 Kooperationstreffen in Frankfurt</p> <p>22.2.2005 Kooperationstreffen in Vallendar</p>

Brandenburg	Rheinland-Pfalz	Nürnberg-Fürth-Erlangen	Düsseldorf	Projektgruppe d. Institute
<p>9.2.2005 Projektklausur zur Einführung von Qualitätssicherungssystemen beider Trägerseiten Steuerungsgruppe, Vorbereitung des bundesweiten WS, Grundleistungskatalog Flexible Hilfen</p> <p>21.2. und 14.3.2005 kollegiale Fallberatungen</p> <p>12.4.2005 Steuerungsgruppe, Nachbereitung des bundesweiten WS, Weiterarbeit am Grundleistungskatalog Flexible Hilfen, Vorbereitung Abschlussveranstaltung</p> <p>18.4.2005 kollegiale Fallberatung</p> <p>23.5.2005 3. Zukunftswerkstatt, abschließende Evaluation, Ergebnissicherung, Entwicklung von Strategien für die Weiterarbeit</p> <p>September 2005 Dokumentation der 3. Zukunftswerkstatt</p>	<p>18. Januar 2005 Besprechung und Verabschiedung der Arbeitshilfe zu den Projektergebnissen</p> <p>8. März 2005 Erarbeitung eines Leitfadens für Aufnahmeanfragen</p> <p>3. Mai 2005 Evaluation des Projektes</p> <p>30. Juni 2005 Fachtagung „Hilfeplanung kooperativ“. Arbeitsbündnisse stiften, Beteiligung sichern, aus Evaluation lernen</p>	<p>07.10.2004 Auswertung der regionalen Fachtagung und der bisherigen Umsetzung</p> <p>09.12.2004 Workshop zur geschlechtssensiblen Hilfeplanung und Auswertungsmöglichkeiten</p> <p>07.03.2005 Ergebnissicherung und -transfer in die Region</p> <p>28.04.2005 Auswertung d. Projekts</p> <p>01.06.2005 Ergebnispräsentation und Vereinbarung mit Leitungskräften zur Fortsetzung der gemeinsamen Entwicklungsarbeit</p> <p>14.06.2005 Abschlussveranstaltung „Gemeinsam Hilfe planen und Ziele entwickeln“</p>	<p>9.12.2004 Mitte WS zur Auswertung der Fallberatungen; Bildung v. AGs (Einzelfall, Sozialraum, Budget, Kooperation)</p> <p>11.1.2005 gemeinsame Reflexion des Projektverlaufs; Vorbereitung des bundesw. WS</p> <p>ab 20.1.2005 Vorbereitung Transfer, Abschlussfachtag</p> <p>7.4.2005 Mitte Vorstellung und Auswertung der AG-Ergebnisse; Schwerpunkt: Sozialraum</p> <p>18.05.2005 Eller Vorbereitung von Hilfeplangesprächen</p> <p>21. Juni 2005 Fachtag „Mittendrin – alle dabei!? Hilfeplanung im Stadtbezirk“ (ca. 250 TN)</p>	<p>23./24. Februar 2005 gemeinsamer Workshop aller Modellstandorte in Vallendar: Wechselseitige Vorstellung der Arbeit und Ergebnisse sowie standortübergreifende Arbeitsgruppen zu zentralen Spannungsfeldern der Hilfeplanung</p> <p>4./5. 3.2005: Vorstellung und Diskussion beim IGFH Forschungskolloquium</p> <p>11.5.2005 Präsentation Research Council SOS-Kinderdorf International</p> <p>13.5.2005 Kooperationstreffen in Frankfurt</p> <p>8.6.2005 Vorstellung der Befunde und Ergebnisse des Projektes in der Lenkungsgruppe des DJI in München</p>
Juli bis Oktober 2005: Projektabschlussphase				
<p>25./26.8.2005 Kooperationstreffen in Zell/Zellertal</p> <p>Standortübergreifende Endauswertung, Verfassen des Abschlussberichtes, Zusammenstellung der Materialien für die CD</p>				

Zentrale Befunde (in Thesen)

Die Ergebnisse aus dem Modellprojekt „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ lassen sich im Wesentlichen in vier Befunden zusammenführen. Diese beziehen sich sowohl auf die Ebene der Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens generell, als auch auf die Ebene der Hilfeplanung in der Fallbearbeitung. Die ersten beiden Befunde beschreiben das Anforderungsprofil und die vorgefundene Praxis der Hilfeplanung. Die beiden letzten verweisen auf Weiterentwicklungsperspektiven und Handlungsansätze, die sich im Rahmen des Projektes als zielführend für die Fortentwicklung der Hilfeplanung herauskristallisiert haben.

(1) Hilfeplanung ist ein zentraler Schlüsselprozess der Jugendhilfe, der in seiner Komplexität, Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit der Anforderungen nicht einseitig aufgelöst, sondern balancierend ausgestaltet werden muss.

Hilfeplanung ist zum einen ein zentraler Arbeitsprozess der Jugendhilfe, weil in diesem Rahmen das Verfahren zur Prüfung, Konkretisierung und Vereinbarung individueller sozialrechtlicher Leistungsansprüche gesetzlich bestimmt ist. Zum anderen kommt hier die Arbeit nach den „Regeln der Kunst“, den fachlichen Standards in besonderer Weise zum Tragen. Im Rahmen der Hilfeplanung werden grundlegende Weichenstellungen wirkungsorientierter Hilfeprozesse vorgenommen. Es gilt, positive Effekte von Hilfen mit größtmöglicher Wahrscheinlichkeit herbeizuführen und so ein angemessenes Verhältnis von erzielter Wirkung und Mitteleinsatz zu erreichen. Es handelt sich somit um einen permanenten Planungs-, Entwicklungs-, Bewertungs- und Steuerungsprozess, der maßgeblich die Jugendhilfe in Feld und Fall prägt.

Im Rahmen der Hilfeplanung müssen vielfältige Anforderungen zueinander ins Verhältnis gebracht werden, die sich teilweise zu widersprechen scheinen. So sollen fachliche Standards und Einschätzungen berücksichtigt, die AdressatInnen beteiligt und in Aushandlungsprozesse einbezogen werden, sowohl Hilfe als auch Kontrolle sollen realisiert werden. Öffentlicher Gewährleistungsverantwortung soll ebenso Rechnung getragen werden wie der Gestaltungsfreiheit der freien Träger. Verwaltungsrechtliche Anforderungen sollen grundsätzlich eingehalten und die Besonderheit jedes Einzelfalles berücksichtigt werden. Ausgehandelte und wünschenswerte Hilfen müssen mit verfügbaren Angeboten in Einklang gebracht werden, Leistungsansprüche müssen bei größtenteils schwieriger Haushaltslage realisiert werden etc.

Die Notwendigkeit der Ausgestaltung resultiert aus den beschriebenen Anforderungen, die alle gleichsam im Hilfeplanverfahren Berücksichtigung finden sollen und müssen. Verständigungs-, Aushandlungs- und Bewertungsprozesse sind auf unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Bezügen aufgabenbezogen zu initiieren. Dies gilt zwischen Fachkräften und Leistungsberechtigten, zwischen Fachkräften eines Arbeitbereiches oder in einer gesamten Institution, zwischen Fach- und Verwaltungshandeln, zwischen Fach- und Leitungskräften, zwischen öffentlichen und freien Trägern und zwischen Politik und Fachlichkeit.

(2) Die Praxis der Hilfeplanung ist vielfältig.

Warum vielfältig? Die Hilfeplanung ist ein rechtlich normiertes und fachlich verbindliches Verfahren zur Gewährung sozialstaatlicher Leistungen. Die Rahmenbedingungen zu deren Aus-

gestaltung sind in den Jugendämtern und bei den freien Trägern der einzelnen Landkreise und kreisfreien Städte jedoch sehr unterschiedlich. So wird die Ausgestaltung der Hilfeplanung vor Ort immer mitbestimmt durch die politische Rahmumgebung, formell vereinbarte oder informell wirkende Leitbilder, die vorhandene Angebotsstruktur nicht nur im engeren Sinne der Zuständigkeit der Jugendhilfe, sondern auch in Bezug auf andere Handlungsfelder und Verantwortungsbereiche, die finanzielle und personelle Ausstattung der Jugendhilfe und die handelnden Fachkräfte mit ihren jeweiligen Haltungen und Qualifikationen.

Neben den Rahmenbedingungen ist auch die Umsetzung von Standards gelingender Hilfeplanung und die Klärung organisatorischer und struktureller Fragen sowohl innerinstitutionell, als auch mit Blick auf die Kooperationsbeziehungen unterschiedlich ausgeprägt. In Bezug auf die Fortentwicklung der Hilfeplanung stellt sich in diesem Kontext die Frage, in welchem Maß Vielfalt entwicklungsfördernd ist und für eine optimale Passung zu den örtlichen Gegebenheiten steht. Außerdem ist zu prüfen in welchen Bereichen es bedeutsam ist, an einer Vereinheitlichung von Standards und fachlichen Vorgehensweisen zu arbeiten, um die Qualität von Hilfeangeboten flächendeckend zu sichern. In diesem Sinne meint Vielfältigkeit in keiner Weise Beliebigkeit.

Die Fortentwicklung der Hilfeplanung braucht somit eine bewusste Ausgestaltung und Steuerung, um trotz der Komplexität, Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit der Anforderungen sowie der skizzierten Vielfältigkeit, ein verbindliches Qualitätsniveau des Verfahrens und der sich daraus ergebenden Leistungen zu gewährleisten.

(3) Die Fortentwicklung der Hilfeplanung braucht eine Kultur und Struktur der Verständigung zwischen öffentlichen und freien Trägern, um diesen Schlüsselprozess auf Grundlage fachlich vereinbarter Standards wirkungsorientiert bearbeiten zu können.

Warum eine Kultur und Struktur der Verständigung? Auf Grund der Vielfältigkeit der Bedingungen vor Ort, der Unterschiede zwischen einzelnen Fachkräften, aber auch wegen des spezifischen Bedarfs im jeweiligen Fall, ergeben sich sowohl fallübergreifend, als auch fallspezifisch eine Fülle von Fragen und Aspekten, deren Klärung für eine Optimierung des Hilfeplanverfahrens und damit auch von Fallverläufen bedeutsam werden können. Um die Chance, die in der Verständigung zwischen öffentlichen und freien Trägern liegt, entsprechend nutzen zu können, haben sich folgende Voraussetzungen im Sinne einer Kultur des Miteinanders als zielförderlich erwiesen: Das Erkennen von Differenzen und somit das Wissen um Verständigungsbedarf sind Ausgangspunkt eines solchen Prozesses. Auf beiden Seiten müssen der Wille zur Herstellung der Anschlussfähigkeit an den Kontext des Anderen und der Wille zur eigenen Veränderung gegeben sein. Gegenseitige Wertschätzung, Anerkennung der jeweiligen fachlichen Kompetenz und ein Vertrauensvorschuss sind unbedingt förderlich. Eine gemeinsame Zielvision und ein prozess- und beteiligungsorientiertes Arbeiten daran, sind weitere Aspekte einer Kultur des Miteinanders. Ebenso durch Offenheit und Transparenz, aber auch durch Reflexionsbereitschaft und eine aufgabenbezogene Handlungsorientierung soll diese Kultur der Verständigung geprägt sein.

Mit Strukturen der Verständigung ist gemeint, dass es immer eine bekannte Rahmung und eine Verbindlichkeit im Aushandlungsprozess zwischen verschiedenen Beteiligten geben muss. Zur Rahmung gehört insbesondere die Vereinbarung zu verbindlichen und möglichst „störungsfreien“ Orten für die Verständigung. Hilfreich sind darüber hinaus verbindliche Vereinbarungen über Anlass und Zeitpunkt der Beratung sowie Art und Menge der an die jeweils

andere Seite zu gebenden Informationen. Dies gilt im Einzelfall grundsätzlich für das Hilfeplangespräch. Für die Klärung von Fragen zwischen öffentlichen und freien Trägern gilt es geeignete Orte zu finden und / oder diese noch kontinuierlicher zu nutzen und auszugestalten. Aufgaben- und Rollenklärung sind ebenso wie die Festlegung der zur Verfügung stehenden Ressourcen bedeutsame Rahmenbedingungen für den gelingenden Verständigungsprozess. Verbindlichkeit gilt es in dem Sinne herzustellen, dass im Zuge von Vereinbarungen immer auch folgenreiche Konsequenzen bei „Nichteinhaltung“ der Vereinbarung getroffen werden können, um steuernd Einfluss auf die Fortentwicklung der Hilfeplanung nehmen zu können.

(4) Reflexion und Evaluation bieten grundlegende Potentiale für Lern-, Entwicklungs- und Verständigungsprozesse bei der Fortentwicklung der Hilfeplanung.

Warum Reflexion und Evaluation? Verständigungs- und Entwicklungsprozesse sind neben der sachbezogenen Aufgabenerledigung immer auch Lernprozesse, die auf die Qualität der Aufgabenerledigung zurückwirken. Dabei geht es u.a. um absichtsvoll „inszenierte“ Vermittlungsprozesse zwischen faktischen Gegebenheiten und kommunikativen Bewertungen. Die Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens unter diesem Blickwinkel betrachtet, braucht voraussetzend und unterstützend Reflexion und Evaluation. Diese sind als feste strukturelle und beteiligungsorientierte Prozessbausteine im Hilfeplanverfahren sowohl im Einzelfall als auch im Rahmen der fallübergreifenden Kooperation zu verankern. In diesem Sinne sichern Reflexion und Evaluation eine absichtsvolle und auf Entwicklung ausgerichtete Auseinandersetzung zunächst der Fachkräfte mit der Komplexität, Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit der Anforderungen des Hilfeplanverfahrens sowie mit dem fachlichen Anspruch an dessen Vielfältigkeit. Die Ergebnisse dieser Auseinandersetzung müssen wirkungsvoll verändernd auf die Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens zurückgeführt werden.

Hilfeplanung als Kontraktmanagement?

Der Titel des Modellprojektes „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ sollte insbesondere die bewusste Gestaltung des „Zusammenwirkens“, sowohl zwischen den Fachkräften der öffentlichen und freien Trägern als auch mit den AdressatInnen besonders in den Blick rücken. Dabei lenkt das Stichwort „Kontraktmanagement“ die Aufmerksamkeit in besonderem Maße auf die Aushandlung, verbindliche Vereinbarung und regelmäßige Überprüfung vertragsähnlicher Vereinbarungen. Insbesondere im Kontext der Neuen Steuerung wurde der Begriff des *Kontraktmanagement* mit einer Reihe von Aspekten verbunden, die sehr wohl auch für die Hilfeplanung, wie sie im Projektzusammenhang verstanden wird, Gültigkeit haben. So gilt sowohl für den Hilfeplan als Vereinbarung zur Gestaltung der individuellen Hilfe als auch für mögliche Kooperationsvereinbarungen zwischen öffentlichen und freien Trägern, dass er wie jeder „gute“ *Kontrakt* folgende Aspekte regeln sollte:

- den Inhalt der Vereinbarung
- eine Beschreibung der angestrebten Ergebnisse und Wirkungen
- die zeitliche Dauer bzw. Gültigkeit des Vertrages

- eine Beschreibung der notwendigen Ressourcen und Rahmenbedingungen, um den Kontrakt erfüllen zu können
- Festlegungen zum Berichtswesen und Controlling
- Vereinbarungen zum Verfahren bei auftretenden Abweichungen vom Vertrag.

Als *Kontraktmanagement* wird in diesem Zusammenhang der Prozess der verhandlungsorientierten Vorbereitung, der ergebnis- bzw. wirkungsorientierten Durchführung und der steuernden Nachbereitung solcher Vereinbarungen bezeichnet.

Diese Erläuterungen zur Begrifflichkeit des Kontraktmanagement erscheinen zunächst mit den fachlichen Anforderungen an die Hilfeplanung kompatibel. Dennoch wurde der Projekttitel mit einem Fragezeichen versehen. Im Zuge des Modellprojektes sollte u.a. geklärt werden, ob und in wie fern das Konstrukt des Kontraktmanagements für die Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens tatsächlich hilfreich und förderlich sein kann. Dabei rückten im Projektverlauf zunehmend die Bedenken und Anfragen an die Eignung dieser Begrifflichkeit in den Vordergrund. So fokussiert der Begriff des Kontraktmanagements doch stark den Kontrakt an sich sowie auf die Möglichkeit seiner technischen Herstellung. Im Forschungsprozess gewannen dagegen zunehmend die prozessorientierten Aspekte für das Gelingen von Hilfeplanungsprozessen an Bedeutung. Zentrale Fragen waren dabei: Wie kommt es überhaupt zu tragfähigen Arbeitsbündnissen zwischen den Fachkräften des Jugendamtes und des Leistungserbringers sowie den AdressatInnen? Wie kommen Vereinbarungen zu Stande? Welche Bedeutung und welche Wirkung haben sie im Prozess selbst? Wie wird mit den getroffenen Vereinbarungen umgegangen, mit neuen Sichtweisen, wechselnder Akzeptanz etc.? Am Ende des Modellprojektes steht daher die Einschätzung, dass im Rahmen der Hilfeplanung sehr wohl Kontrakte zu managen sind, darüber hinaus gilt es aber vor allem Arbeitsbündnisse zu stiften und Beziehungen zu pflegen.

Kontrakte managen soll heißen, dass als eine Bedingung gelingender Hilfeplanung eine Basis verbindlicher, auch vertraglicher Vereinbarungen und Regularien zu organisieren ist, die vor allem Mitteleinsatz und Zielerreichung in eine für alle Beteiligten gewinnversprechende Balance und Bilanz bringen. Die gilt für Kinder und Eltern ebenso wie für Fachkräfte, Geschäftsführer, Jugendamtsleiter und Kämmerer. Hierzu konnten an den Modellstandorten und in den Expertisen eine Reihe fachlicher Standards entwickelt und formuliert werden.

Tragfähige Arbeitsbündnisse stiften soll dagegen betonen, dass die andere Bedingung für eine Hilfeplanung, in der Prozesse menschlicher Lebensgestaltung unterstützt und angeregt werden sollen, also kindlicher Erziehung und Bildung ebenso wie familiärer Lebenskonzepte oder Krisenbearbeitung, ein eher rationales Prozessverständnis aufgehoben werden muss in einem emotional „aufgeladenen“ Erleben von respektvollem Interesse und zuversichtlicher Gemeinsamkeit. Kontrakte können und müssen gemanagt werden, aber entscheidend für den Erfolg sind Arbeitsbündnisse, die jenseits aller rationalen Problemanalyse und Zielvereinbarung die Scham für das Versagen oder die Ängste vor dem Scheitern ebenso fühlbar und in besonderen „Glücksmomenten“ auch besprechbar werden lassen, wie die Freude über einen gelungenen Kontakt und die Zuversicht, dass es „schon irgendwie klappen wird“. Hierzu müssen Verbündete gesucht und Bündnisse geschmiedet werden, zwischen Fachkräften in Ämtern und Diensten ebenso wie mit Mädchen und Jungen oder Müttern und Vätern.

Beziehungen pflegen will schließlich nochmals darauf hinweisen, dass das Gelingen so skizzierter Hilfeplanungen nicht auf ein technisch reduziertes Management von Planungs-

prozeduren verkürzt werden kann, wenn diese erfolgreich sein wollen. Damit aber die hier als zu stiftende Arbeitsbündnisse benannte „andere Seite“ gelingen kann, sind auch die Profi's vor Ort darauf angewiesen, ihre Beziehungen zu pflegen. Damit sind nun gerade keine Betriebsfeierlichkeiten o.ä. gemeint, sondern ein ebenso sorgsamer wie reflektierter Umgang mit Begegnung und Austausch. Vor allem Orte gemeinsamer Verständigung und Weiterentwicklung in „fachlichen“ Fragen zwischen den Fachkräften öffentlicher und freie Träger wie Fachtage oder Fortbildungen sind dazu geeignet.

Aufbau des Berichtes und Lesehinweise

In *Kapitel II* beschäftigen wir uns im ersten Teil mit der Kooperation von öffentlichen und freien Trägern und ihrer Bedeutung für das Hilfeplanverfahren. Unter dem Blickwinkel der „Innovation durch Kooperation?“ wird Fragen nachgegangen, wie Kooperation gestaltet und abgesichert werden kann, welche Kulturen und Haltungen zum Gelingen beitragen und welche Voraussetzungen für erfolgreiche Entwicklungsprozesse gegeben sein müssen. Darüber hinaus werden wir exemplarisch auf zwei wichtige Grundsatzthemen des Hilfeplanverfahrens, nämlich Beteiligung und geschlechtssensibles Handeln eingehen und mögliche Aufgaben und Wege für geteilte Haltungen und ein gemeinsames Handwerkszeug aufzeigen. Im zweiten Teil stellen wir einzelne Bausteine eines kooperativen Hilfeplanungsprozesses näher vor. Als Bausteine bezeichnen wir beispielsweise die Fallberatung, das Fallverstehen, die Zielfindung und die Auswertung. Der Begriff Bausteine wird bewusst in Abgrenzung zu dem Begriff der Phasen des Hilfeplanverfahrens verwendet, um zu verdeutlichen, dass die Bausteine nicht als feste Ablaufphasen zu verstehen sind. Vielmehr spielen sie häufig im gesamten Prozessverlauf eine Rolle. Fallverstehen und Zielfindung beispielsweise sind nie abgeschlossen. Eine Entwicklung des Hilfeplanverfahrens muss nicht an allen Bausteinen ansetzen. Je nach Bedarf vor Ort kann der Schwerpunkt auf den einen oder den anderen Baustein gelegt werden.

Im *dritten Kapitel* werten wir unsere Erfahrungen mit dem Modellprojekt unter dem Fokus „praxisorientierte Forschung und Entwicklung als Motor für Innovationen“ aus. Dabei werden einige zentrale Punkte herausarbeitet, die sich aus unserer Sicht als förderlich für das Gelingen des Modellprojekts erwiesen haben und für die Konzeption und Durchführung anderer Modellprojekte hilfreich und bedeutsam sind.

Kapitel IV enthält abschließend die im Modellprojekt erarbeiteten, standortübergreifenden Hinweise und Empfehlungen der Forschungsgruppe für Praxis, Politik und Forschung. Dabei geht es jedoch weniger um neue, bisher unbekannte Aspekte der Hilfeplanung, als vielmehr um die Fokussierung eines Qualifizierungsprozesses auf wesentliche Eckpfeiler.

Aufgrund der doch deutlich unterschiedlichen Herangehensweisen, Bedingungen und Entwicklungsthemen vor Ort werden im *Anhang* die einzelnen Modellstandorte, ihre Besonderheiten, Arbeitsschwerpunkte und zentralen Befunde noch einmal für sich kurz vorgestellt.

Literatur

- Ader, Sabine & Schrapper, Christian & Thiesmeier, Monika (Hg.) (2001). Sozialpädagogisches Fallverstehen und sozialpädagogische Diagnostik in Forschung und Praxis. Münster
- Ader, Sabine (2005). Was leitet den Blick? Wahrnehmung, Deutung und Intervention in der Jugendhilfe. Weinheim und München. Im Erscheinen
- Birtsch, Vera & Blandow, Jürgen (Hg.) (1979). Pädagogik. Therapie. Spezialistentum. Beiträge zur IGfH-Jahrestagung 1979. Frankfurt/M.
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (1994). Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Hilfeplanung nach § 36 KJHG. In: NDV, 74. Jahrgang, 9/1994. Frankfurt a. M., S. 317-326
- Jakob, Giesela & v. Wensierski, Hans-Jürgen (Hg.) (1997). Rekonstruktive Sozialpädagogik. Konzepte und Methoden sozialpädagogischen Verstehens in Forschung und Praxis. Weinheim/ München
- Lüders, Christian (1999). Das Programm der rekonstruktiven Sozialpädagogik. In: ZfPäd, 39. Beiheft, S. 203-222
- Maas, Udo (1997). Das missverstandene KJHG. Privatisierung der öffentlichen Jugendhilfe als „Neue Fachlichkeit“: Kein Auftrag, keine Verantwortung – keine Kompetenz? In ZfJ 3/1997, S. 70-76
- Merchel, Jochen (1998). Hilfeplanung bei den Hilfen zur Erziehung. Stuttgart
- Messmer, Heinz (2004). Hilfeplanung. In: SLR 1/2004, S. 73-93
- Mrozynski, Peter (1999). Die Feststellung des erzieherischen Bedarfs bei den Hilfen zur Erziehung als materiell- und verfahrensrechtliches Problem. In: ZfJ 12/1999, S. 467-475
- Münder, Johannes (2005). Notwendig oder entbehrlich? Die rechtliche Bedeutung des Hilfeplanverfahrens. In: Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (Hg.). Hilfeplanung – reine Formsache? Dokumentation 4 der SPI-Schriftenreihe. München, S. 27-43
- Neuberger, Christa (2004). Fallarbeit im Kontext flexibler Hilfen zur Erziehung. Wiesbaden
- Niedersächsischer Kultusminister (1976). Richtlinie für die Erstellung psycho-sozialer Diagnosen (PSD). Runderlaß vom 26.8.1976. In: Niedersächsisches Ministerialblatt Nr. 71, S. 1681
- Peters, Friedhelm (Hg.) (1999). Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Rekonstruktive Verfahren zur Qualifizierung individueller Hilfeplanung. Frankfurt/M.
- Pies, Silke & Schrapper, Christian (2003). Hilfeplanung als Kontraktmanagement? In: Neue Praxis 6/2003. Neuwied, S. 585-592
- Rauschenbach, Thomas & Ortmann, Friedrich & Karstens, Marie-Eleonore (Hg.) (1993). Der sozialpädagogische Blick. Lebensweltorientierte Methoden in der Sozialen Arbeit. Weinheim/München
- Salgo, Ludwig (1987). Pflegekindschaft und Staatsintervention. Darmstadt
- Schmid, Heike (2004). Die Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII. Frankfurt/M.
- Schrapper, Christian (1987). Konzepte und Zuständigkeiten sozialpädagogischer Entscheidungen im Jugendamt – eine historische Skizze. In: Schrapper & Sengling & Wickenbrock (Hg.). Welche Hilfe ist die richtige? Frankfurt/M., S. 5-56.
- Uhlendorff, Uwe (1997). Sozialpädagogische Diagnose III. Ein sozialpädagogisch-hermeneutisches Diagnoseverfahren für die Hilfeplanung, Weinheim/ München
- Urban, Ulrike (2004). Professionelles Handeln zwischen Hilfe und Kontrolle. Weinheim/ München
- Urban, Ulrike (2005). Hilfeplanung in der Ambivalenz zwischen Hilfe und Kontrolle. In: Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (Hg.). Hilfeplanung – reine Formsache? Dokumentation 4 der SPI-Schriftenreihe. München, S. 233-242
- Wiesner, Reinhard (2005). Das Hilfeplanverfahren als Steuerungsinstrument. In: Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (Hg.). Hilfeplanung – reine Formsache? Dokumentation 4 der SPI-Schriftenreihe. München, S. 8-26
- Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens (2003) (Hg.). Hilfeplanung als Kontraktmanagement? Erster Zwischenbericht. München

II. KOOPERATIVE HILFEPLANUNG

Im Folgenden werden zentrale Aspekte des Hilfeplanprozesses vorgestellt und unter dem Blickwinkel einer Innovation durch Kooperation freier und öffentlicher Träger neu beleuchtet. Zunächst handelt es sich dabei um ausgewählte, fallübergreifende „Querschnittsaspekte“ als Basis einer gelingenden Hilfeplanung im Einzelfall, später dann um konkrete Prozessbausteine eines kooperativen Hilfeplanverfahrens, wie sie im Rahmen des Modellprojektes an den verschiedenen Standorten entwickelt und erprobt wurden.

1. ZENTRALE ASPEKTE EINES KOOPERATIVEN HILFEPLANPROZESSES

Im Folgenden werden zentrale Aspekte eines kooperativen Hilfeplanprozesses vorgestellt, die als Basis für eine gelingende Hilfeplanung im Einzelfall fallübergreifend mitgedacht, ausgehandelt, entwickelt und vereinbart werden müssen. Unter dem Fokus einer „Innovation durch Kooperation“ wird insbesondere den Fragen nachgegangen, wie Kooperation gestaltet und abgesichert werden kann, welche Kulturen und Haltungen zum Gelingen beitragen und welche Voraussetzungen für erfolgreiche Entwicklungsprozesse gegeben sein müssen.

Darüber hinaus werden wir exemplarisch auf zwei wichtige Grundsatzthemen des Hilfeplanverfahrens, nämlich Beteiligung und geschlechtssensibles Handeln, eingehen und mögliche Aufgaben und Wege für geteilte Haltungen und ein gemeinsames Handwerkszeug aufzeigen.

Marion Moos & Elisabeth Schmutz

Fallübergreifende Kooperation zwischen öffentlichen und freien Trägern als Fundament einer qualitätsorientierten Hilfeplanung im Einzelfall

Das Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte ist eine zentrale Anforderung an die Hilfeplanung, wie sie in § 36 SGB VIII rechtlich vorgegeben ist. Zugleich wird damit die Kooperation zwischen Fachkräften als ein zentrales Qualitätsmerkmal der Hilfeplanung gesetzt. In der Praxis ist eine solche Zusammenarbeit von Fachkräften zum einen innerhalb des Jugendamtes bzw. des Leistungserbringers relevant. So kristallisierte sich zunehmend die kollegiale Fallberatung als ein wesentlicher Gelingensfaktor im Entscheidungsprozess der jeweils notwendigen und geeigneten Hilfe heraus (vgl. Darius u.a. 2004a). Zum anderen ist aber auch die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern in der Hilfeebringung als weitere Aspekte dieses Qualitätsmerkmals in den Blick zu nehmen. Die Realisierung der Hilfeleistungen wird schließlich immer arbeitsteilig von Jugendamt und Leistungserbringer umgesetzt, woraus sich spezifische Abstimmungsbedarfe ergeben. Unterschiedliche Rollen und Aufgaben müssen im Kontext der Hilfeplanung wahrgenommen werden.

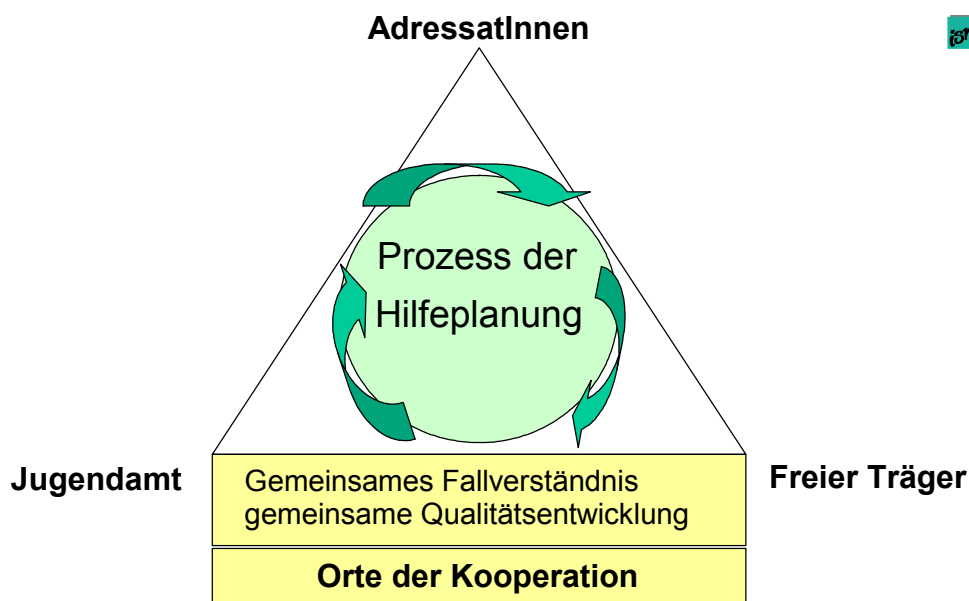
Kooperation ist ein konstitutiver Bestandteil der konkreten Hilfeebringung sowie der Ausgestaltung bedarfsgerechter Angebote. Das Kinder- und Jugendhilfegesetz bietet hierzu den rechtlichen Rahmen, der auf unterschiedlichen Ebenen die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe vorsieht (z.B. § 4, § 36, § 78, § 80 SGB VIII). Damit trägt der Gesetzgeber der Erkenntnis Rechnung, dass Bedarfsorientierung, Pluralität der Angebote und Flexibilität innerhalb eines örtlich ausdifferenzierten Hilfesystems nur durch entsprechende Arbeitszusammenhänge zwischen Diensten, Einrichtungen und Trägern der Jugendhilfe zielorientiert und effizient gestaltet werden kann. Die rechtlich kodifizierte Einheitlichkeit der Jugendhilfe erfordert eben auch ein praktisches Pendant, das sich in konkreten Kooperationsbezügen realisiert. Kooperation bedeutet also, dass ein arbeitsteilig agierendes Hilfesystem sich entlang rechtlicher Rahmenbedingungen und fachlicher Leitideen darüber verständigt, was vor dem Hintergrund sozialräumlich vorstrukturierter Lebenslagenprobleme an bedarfsgerechten Angeboten notwendig ist, wie durch plurale Angebotsformen den unterschiedlichen Bedürfnissen von jungen Menschen und Familien Rechnung getragen werden kann und wie die Co-Produktion von Hilfeleistungen in geregelten Arbeitszusammenhängen erfolgen soll.

Das heißt Kooperation besteht im Wesentlichen aus fachlich geleiteter Kommunikation, die geprägt ist von Personen, unterschiedlichen normativen Konzepten und Haltungen sowie unterschiedlichen Interessen und Machtpotentialen. Die Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern ist nicht weniger anspruchsvoll, wie die Durchführung von Hilfeprozessen mit den AdressatInnen. Auch hier gilt, wie für den Hilfeplanungsprozess, dass die formale Herstellung von Kooperationsstrukturen nicht hinreichend ist, um eine gelingende Zusammenarbeit zu gestalten. Vielmehr geht es darum, wie Kooperationsstrukturen, -orte und -prozesse mit Bedeutung gefüllt werden, wie ökonomischer Wettbewerb um knappe Mittel und ein Machtungleichgewicht zwischen der Trägern dialogorientiert ausbalanciert werden können.

Diese vielfältigen Anforderungen machen die Kooperation zwischen öffentlichen und freien Trägern zu einem schwierigen und fragilen Geschäft. Hohen Erwartungen steht oftmals eine Vielzahl von alltagspraktischen Problemen gegenüber (z.B. knappe Zeitressourcen, ungeklärte Verantwortlichkeiten). Insofern verwundert es nicht, dass einerseits die Potentiale und Synergieeffekte von Kooperation viel beschworen, andererseits in der Praxis nur wenige Beispiele gelingender Kooperation vorzufinden sind. Die Hilfen zur Erziehung sind im Unterschied zu anderen Leistungsbereichen nicht ohne Kooperation zu realisieren. Öffentliche und freie Träger sind zur Zusammenarbeit gezwungen. Die Hilfeplanung stellt das rechtlich verankerte Bindeglied zwischen öffentlichen und freien Trägern dar. Als Schlüsselprozess einer wirkungsorientierten Hilfe ist sie zudem ein Kernbestandteil kooperativer Qualitäts-, Entgelt- und Leistungsvereinbarungen (vgl. Darius u.a. 2004b). Es gibt also keine „Nicht-Kooperation“ sondern nur mehr oder weniger gelingende und ziieldienliche Kooperationsformen.

Wie im Rahmen der bundesweiten Exploration zu Beginn des Bundesmodellprojektes festgestellt werden konnte, erfolgt die Klärung der Fragen, die mit diesen verschiedenen Funktionen im Hilfeplanverfahren einhergehen, bislang überwiegend auf den Einzelfall bezogen. Fallübergreifende Vereinbarungen zu Strukturen der Zusammenarbeit und handlungsleitenden fachlichen Standards sind dagegen weit weniger vorhanden und entwickelt (vgl. Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens 2003). Weiter zeigte sich im Zuge der Bestandsaufnahme, dass all das, was fallübergreifend in der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern nicht geklärt ist, die Arbeit im Einzelfall erschwert. Hieraus wurde am Modellstandort Rheinland-Pfalz die Hypothese entwickelt, dass die fallübergreifende Verständigung zwischen öffentlichen und freien Trägern hinsichtlich inhaltlicher und organisatorischer Aspekte als die zentrale Basis für gelingende Zusammenarbeit im Einzelfall anzusehen ist. Die nachstehende Grafik veranschaulicht, was daran anschließend für die Entwicklung fallübergreifender Kooperationsstrukturen leitend war:

Abb. 1: Ein Modell der Hilfeplanung



Die Erfahrungen an den Modellstandorten haben gezeigt, dass es sich beim Thema Hilfeplanung um einen besonders geeigneten (wenn auch komplexen) Gegenstandsbereich handelt, um Kooperationsstrukturen zwischen öffentlichen und freien Trägern aufzubauen und aus-

zugestalten. Das hat etwas damit zu tun, dass es sich bei der Hilfeplanung um ein fachliches Kerngeschäft handelt, das im Alltag eine relativ hohe Bedeutung besitzt (sowohl bei öffentlichen wie bei freien Trägern). Es handelt sich also um einen Gegenstandsbereich, der von besonderer Handlungsrelevanz und damit verbundenen Klärungsbedarfen gekennzeichnet ist. Damit ist sichergestellt, dass die Kooperationspartner ein hohes Interesse an einer zieldienlichen Bearbeitung des Themas haben und die Ergebnisse auf die Verbesserung von Alltagssituationen ausgerichtet sind. Auch die Leitungsebene hat in der Regel ein Interesse an der Klärung von Inhalten und Ablaufstrukturen der Hilfeplanung, da hier in jedem Einzelfall gesteuert und mitunter folgenschwere Entscheidungen für Amt und Einrichtungen getroffen werden.

Egal an welcher Stelle man in der Zusammenarbeit am Thema Hilfeplanung ansetzt, so tun sich relativ rasch sehr grundsätzlich inhaltliche Fragestellungen auf, wenn es darum geht zu definieren, was eine notwendige und geeignete Hilfe ist, was man unter „Zielen“ oder gar der Wirkung von Zielen versteht. Insofern führen diese Debatten sehr schnell zur Offenlegung fachlicher Orientierungen, normativer Konzepte und politischer Vorgaben, die es zu verstehen und auszuhandeln gilt.

Diese Komplexität des Themas macht die Auseinandersetzung zwischen öffentlichen und freien Trägern schwierig und gewinnbringend zugleich. Gewinnbringend dann, wenn es gelingt, über das Thema Hilfeplanung verlässliche Orte und Prozesse der Kooperation aufzubauen und dabei produktive Verarbeitungsformen der Spannungsfelder gefunden werden, die jeder Kooperation inhärent sind, nämlich von

- Alltagsorientierten, situativen Handlungszwängen die die Bedeutung von Kooperation in den Hintergrund drängen und zukunfts- und zielorientierten Kooperationsorten und -prozessen, die von der konkreten Situation abstrahieren und an antizipierten Lösungsmöglichkeiten arbeiten.
- Prozessorientierung, d.h. der situativen Anpassung von Arbeitsschwerpunkten und der Bildung von verlässlichen Strukturen und Vereinbarungen.
- Orientierung an Arbeitsroutinen, um Ergebnisse anschlussfähig zu machen und der Setzung von innovativen Impulsen, die Routinen hinterfragen und neue Routinen erforderlich machen.
- Macht- und Interessendifferenz und dialogorientierter Aushandlung
- Ökonomischer Konkurrenz und fachlichem Wettbewerb etc..

Vor dem Hintergrund dieser auszubalancierenden Spannungsfelder wird im Folgenden ausgeführt, warum fallübergreifenden Klärungsprozessen u.E. eine solch hohe Bedeutung zuzumessen ist. Dabei liegt ein besonderes Augenmerk auf den Leistungsmöglichkeiten einer fallübergreifenden Kooperation von öffentlichem und freiem Träger im Hilfeplanverfahren. Im Anschluss daran wird der Frage nachgegangen, welche Anforderungen es bei der Ausgestaltung fallübergreifender Kooperationszusammenhänge zu beachten gilt.

Potentiale fallübergreifender Kooperation

Über die Konstituierung des Modellstandortes Rheinland-Pfalz wurden zugleich fallübergreifende Kooperationsstrukturen zwischen mehreren Jugendämtern und freien Trägern geschaffen. Wie insbesondere auch die Evaluation am Ende des Modellprozesses zeigte, las-

sen sich über ein solches fallübergreifendes Zusammenwirken von Fach- und Leitungskräften Wirkungen auf drei Ebenen erzielen. Zum einen kann ein gemeinsames Fach- und Fallverständnis entwickelt werden. Zum anderen können organisatorische Fragen zu Arbeitsabläufen, Zuständigkeiten, Informationsweitergaben und Instrumenteneinsatz geklärt werden. Schließlich können gemeinsame Arbeitsprozesse und Fallverläufe reflektiert und evaluiert werden, um daraus Handlungsansätze zur Prozessoptimierung des Verfahrens zu generieren.

Der *Entwicklung eines gemeinsamen Fach- und Fallverständnisses* zwischen öffentlichen und freien Trägern ist eine hohe Bedeutung beizumessen, da eine gemeinsame Sicht auf die Zielgruppe und deren Bedarfslagen eine wichtige Voraussetzung für die Gestaltung von effektiven und qualitätsgerechten Hilfemaßnahmen darstellt. Unterscheiden sich die Einschätzungen und Intentionen zwischen öffentlichen und freien Trägern im Einzelfall gravierend, ist es schwierig, zu einer gemeinsamen fachlichen Linie zu kommen. Es besteht die Gefahr, dass das Ringen um die „richtige“ fachliche Deutung, die Bedarfe der Adressaten in den Hintergrund drängt und somit weniger Raum für die Aushandlung im Hilfeplanungsprozess mit den Betroffenen bleibt. Diskussionsbedarfe können sich z.B. aus der Grundhaltung bzw. dem Menschenbild ergeben, mit denen Fachkräfte den Betroffenen begegnen. Außerdem können Kriterien, wann z.B. eine Kindeswohlgefährdung vorliegt, unterschiedlich gewertet werden. Der Stellenwert von Elternarbeit im Kontext stationärer Hilfen kann unterschiedlich gewichtet werden etc. Werden zu solchen Grundsatzfragen Diskussions- und Verständigungsprozesse zwischen Fachkräften der öffentlichen und freien Trägern initiiert, die unabhängig vom Einzelfall ausgestaltet werden, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass diese Fragen nicht in jedem Einzelfall wieder aufgerollt werden müssen. Gemeinsame Bezugs- und Bewertungsmaßstäbe werden wahrscheinlicher. Das Wissen über die fachlichen Hintergründe des jeweils anderen steigt.

Von der gemeinsamen *Klärung fallübergreifender organisatorischer Fragen* bezüglich Arbeitsabläufen, Zuständigkeiten, Informationsweitergaben und Instrumenteneinsatz können mehrere Effekte ausgehen. So lässt sich damit Doppelarbeit vermeiden, wenn öffentliche und freie Träger gleiche Informationen in ihrem jeweils eigenen Arbeitskontext erheben und jeweils nur für sich zugänglich dokumentierten. Darüber hinaus zeigt sich Klärungsbedarf, wenn die Qualität und auch der Umfang der weitergegebenen Informationen nicht den Bedarfen des jeweils anderen entsprechen, wenn die Zuständigkeiten einzelner Bereiche nicht eindeutig bestimmt sind, oder auch die zeitliche Abfolge einzelner Verfahrensschritte nicht optimal zur Handlungslogik des öffentlichen bzw. freien Trägers passt. Des Weiteren ist anzustreben, dass Instrumente, die wechselseitig genutzt werden, optimal in die Arbeitsvollzüge der jeweiligen Institution eingepasst werden. In der Praxis werden dagegen Instrumente häufig lediglich aus der Logik eines Akteurs entwickelt. Durch die gemeinsame Klärung der skizzierten Fragen und der Entwicklung eines abgestimmten Verfahrens, welches dann in verbindliche Vereinbarungen zwischen öffentlichen und freien Trägern mündet, können Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit geschaffen werden, die effektives Arbeiten ermöglichen und Fachlichkeit unterstützen.

Ein weiteres Potential fallübergreifender Zusammenarbeit wurde in der *Sicherstellung gemeinsamer systematischer Reflexion und Evaluation* gesehen. Kooperation zu reflektieren oder auch zu evaluieren, heißt zu bewerten, inwieweit ein gemeinsames Fach- und Fallverständnis bereits entwickelt werden konnte, bzw. zu welchen Themen es weitergehenden Klärungsbedarf gibt und inwiefern die organisatorischen Rahmenbedingungen den Hilfepla-

nungsprozess gelingend unterstützen bzw. welcher Optimierungsbedarf gesehen wird. Darüber hinaus gibt es Weiterentwicklungspotential in der Auswertung von Einzelfällen und auch hinsichtlich der Summe von Fällen. Die gemeinsame Auseinandersetzung öffentlicher und freier Träger mit der Frage, welche Faktoren zum Ge- bzw. Misslingen einer Hilfe beigetragen haben, liefert vielfältige Hinweise zur Fortentwicklung der Hilfeplanung. Wenn es gelingt, die erarbeiteten Erkenntnisse handlungsrelevant umzusetzen und so Veränderungsprozesse zu initiieren, können fallübergreifende Kooperationszusammenhänge zu einem wichtigen Motor für Innovation werden.

In der Praxis stehen die hier auf drei Ebenen beschriebenen Effekte einer fallübergreifenden Kooperation von öffentlichen und freien Trägern in engem Zusammenhang. Bei der Bearbeitung einer Ebene werden fast zwangsläufig Aspekte der anderen Ebenen thematisiert. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass mit der kooperativen Bearbeitung der skizzierten fallübergreifenden Fragen Qualitätsentwicklungsprozesse angestoßen werden können, die sowohl auf die Ebene der Arbeit im Einzelfall rückwirken, als auch Einfluss auf die Arbeitsbedingungen der Fachkräfte bei öffentlichen und freien Trägern haben.

Betrachtet man die im Allgemeinen hohe Zustimmung zum generellen Bedarf an Kooperation und die skizzierten Potenziale einer fallübergreifenden Zusammenarbeit, so stellt sich die Frage, warum dieser Aspekt bislang in der praktischen Umsetzung relativ wenig realisiert wurde bzw. werden konnte und welche Faktoren zum Gelingen der Ausgestaltung fallübergreifender Kooperationsbezüge beitragen.

Anforderungen und Gelingensfaktoren an die Ausgestaltung fallübergreifender Kooperationsbezüge

Wie im Rahmen des Hilfeplanverfahrens insgesamt, zeigen sich auch im Kontext der fallübergreifenden Kooperation hohe Anforderungen an die Ausgestaltung des Prozesses. Um die oben skizzierten Potentiale nutzbar machen zu können, müssen entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden. Darüber hinaus trägt die Ausgestaltung der gemeinsamen fallübergreifenden Arbeitsbezüge maßgeblich zur Ergebnisqualität bei. Entsprechende Gelingensfaktoren werden im Folgenden skizziert.

Bereitstellung zeitlicher Ressourcen

Die Ausgestaltung von Kooperationsbeziehungen geht immer mit einer Investition von Zeitressourcen einher, deren Wirkung erst zeitlich verzögert sichtbar werden kann. Zeit muss in der Hoffnung investiert werden, dass durch entsprechende Klärungs- und Verständigungsprozesse längerfristig Zeit eingespart werden kann. Öffentliche und freie Träger müssen entsprechende Zeitkontingente zur Verfügung stellen, die bislang in Arbeitsbeschreibungen und Aufgabenprofilen für diesen Bereich oftmals gänzlich fehlen. Da die Ausgestaltung fallübergreifender Kooperation zwischen öffentlichen und freien Trägern im Kontext des Hilfeplanverfahrens sowohl Fach- als auch Leitungskräfte tangiert, müssen beide Ebenen in den Prozess eingebunden sein, d.h. auch auf beiden Ebenen müssen Zeitkontingente zur Verfügung gestellt werden, was bei der in der Regel hohen Arbeitsbelastung oftmals nicht einfach ist.

Schaffung fallübergreifender Kooperationsorte

Um die skizzierten Organisations- und Qualitätsentwicklungsaspekte in der gemeinsamen Auseinandersetzung öffentlicher und freier Träger systematisier- und bearbeitbar machen zu können, bedarf es entsprechender Orte. Solche Kooperationsorte können Arbeitskreise, Arbeitsgemeinschaften nach § 78, Unterausschüsse der Jugendhilfeausschüsse, Trägertreffen etc. sein. Bedeutsam ist, dass diese Gremien in etwa paritätisch durch VertreterInnen der öffentlichen und freien Jugendhilfe besetzt sind und dass sowohl Fach- als auch Leitungskräfte beteiligt sind bzw. zumindest immer sichergestellt wird, dass die Mitarbeit der Fachkräfte durch Leitungskräfte legitimiert ist. Wichtig ist, dass die Ebenen der fallübergreifend zu klärenden Aspekte klar von den fallspezifischen getrennt werden, diese sich aber in den übergreifenden Fragen wieder finden.

Neben dem Austausch an entsprechenden Kooperationsorten, hat es sich als zielführend erwiesen, dass Fachkräfte des öffentlichen Trägers zusammen mit freien Trägern Fortbildungen zu bestimmten Themenkomplexen (z.B. Diagnose, Prävention, Elternarbeit etc.) besuchen, um so die fachliche Basis auszubauen und eine gemeinsame Sprache zur Beschreibung von Situationen, Personen und Kontexten zu entwickeln.

Verständigung über die Verantwortung bzgl. der Ausgestaltung von fallübergreifenden Kooperationsbeziehungen

Die Gesamt-, Planungs- und Steuerungsverantwortung zur Erfüllung der Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe liegt beim öffentlichen Träger. Aus dieser Aufgabe heraus, soll der öffentliche Träger z.B. die Bildung von Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII anstreben. Ihm wird somit eine Initiierungsfunktion zugeschrieben. Dennoch resultiert daraus nicht automatisch die alleinige Verantwortung und Aufgabe zur faktischen Ausgestaltung bzw. dem Management zur Klärung von Zusammenarbeitsaspekten. Bedeutsam für den Entwicklungsprozess einer Kooperationsvereinbarung bzw. der Ausgestaltung eines Kooperationsortes ist die Klärung der Aufgaben und der Verantwortungsübernahme. So sollte z.B. immer geklärt sein, wer die Moderation und wer die Ergebnissicherung übernimmt und vor allem was mit den Arbeitsergebnissen passiert.

Die Gestaltung von Kooperationsbeziehungen bleibt immer ein wechselseitiger Prozess, der nicht einseitig aufgelöst werden kann. Alle Partner müssen die Zusammenarbeit im spezifisch definierten Kontext als sinnvoll erleben, sich für den Gesamtprozess verantwortlich fühlen und entsprechend einbringen. Jedem einzelnen Akteur kommt somit eine hohe Verantwortung bei der Gestaltung der Kooperationsbeziehung zu.

Ausgestaltung des Prozesses

Fallübergreifende Kooperationsorte müssen kompetent moderiert werden, da es einer Steuerung des Prozesses bedarf. Wer diese Funktion übernimmt, sollte zu Beginn des Arbeitsprozesses geklärt werden. Es geht darum eine generelle Akzeptanz der Gruppe herzustellen. Bedeutsam für die Ausgestaltung des Prozesses ist, dass ziel-, prozess- und beteiligungsorientiert gearbeitet wird. Dazu bedarf es von Seiten der Moderation kommunikative Kompetenzen, Vermittlungs- und Systemisierungstalent und eine gute situative Einschätzung,

welcher Klärungsbedarf am dringlichsten ist. Es geht darum, für ein gutes Verhältnis von grundsätzlicher Klärung und pragmatischer Umsetzung zu sorgen. Anforderungen, denen nicht leicht gerecht zu werden ist und die nicht immer einfach umzusetzen sind.

Klärung, der Zielsetzung der fallübergreifenden Kooperation

Für jeden Arbeitszusammenhang, der in der Zusammenarbeit mehrerer Partner zu gestalten ist, ist bedeutsam, dass die Zielsetzung der Kooperation für alle Beteiligten klar ist und entsprechend mitgetragen wird und für alle Beteiligte positive Effekte zu erwarten sind. Im Rahmen der Hilfeplanung sind dies die mit den AdressatInnen zu erarbeitenden und auszuhandelnden Ziele. Für die Zusammenarbeit auf rein professioneller Ebene gilt es Ähnliches zu initiieren. Der Prozess der Zielklärung ist mit allen Beteiligten bewusst zu gestalten. Es hat sich als zielführend erwiesen, in einem ersten Schritt eine Bestandsaufnahme aus der jeweiligen Perspektive des öffentlichen Trägers und der freien Träger durchzuführen und hierbei sowohl auf Erhaltenswertes, d.h. gut funktionierende Kooperationsaspekte zu fokussieren, als auch Weiterentwicklungsbedarfe abzufragen, die dann Ausgangspunkte zur Zieldefinition darstellen können. Mögliche Zielsetzungen in Kooperationszusammenhängen öffentlicher und freier Träger können z.B. die Optimierung von Arbeitsprozessen, Instrumenten, Mitteleinsatz etc. sein. Vereinbarte Ziele sind auch für die Zusammenarbeit von öffentlichen und freien Trägern schriftlich zu fixieren und mit entsprechenden Indikatoren zur Zielerreichung für einen abgegrenzten Zeitraum zu formulieren.

Zu beachten ist darüber hinaus, dass nicht nur das gemeinsame Ziel aller, sondern gleichzeitig auch Interessen jeder einzelnen beteiligten Organisation und zusätzlich noch persönliche Interessen im Prozess verfolgt werden. Bei Kooperation geht es somit um die Abwägung der eigenen Interessen zu den Interessen der anderen Akteure. So geht es z.B. darum das Bedürfnis nach Zeitersparnis ins Verhältnis zu setzen zum Wunsch AdressatInnen besser zu beteiligen oder sozialräumliche Kooperationsbeziehungen weiter auszubauen. Bei diesen Abwägungen geht es jedes Mal aufs Neue darum, in wie weit Ziele deckungsgleich sind oder ob die einzelnen Ziele die verfolgt werden, wenigstens nicht so weit auseinander liegen oder gar widersprüchlich sind, dass man eben nicht zusammenarbeiten kann. Oftmals geht es darum, Prioritäten festzusetzen und zu sehen ob einzelne Bedürfnisse miteinander zu verbinden sind. Um das herauszufinden braucht es eine permanente kommunikative Verständigung auf wechselseitig anschlussfähige Präferenzen. Diese Präferenzen müssen nicht notwendigerweise übereinstimmend sein, aber eben noch anschlussfähig. Gerade auch für fallübergreifende Kooperationsorte gilt es diese Präferenzen in festgelegten Zeitabständen immer wieder erneut zu thematisieren und gegebenenfalls zu modifizieren.

Letztendlich geht es darum, in einem dialogorientierten Verfahren zu Verständigungen und Vereinbarungen zu kommen. Es gilt zu erarbeiten, wo Ziele deckungsgleich sind, aber auch zu erkennen, warum und wo man die anderen nicht versteht, wo man mit ihnen verschiedener Meinung ist, und wie man mit diesen Meinungsverschiedenheiten in Zukunft umgehen will.

Herstellung von Interessentransparenz und Abgleich von Interessen zwischen öffentlichen und freien Trägern

Um zu einer offenen Thematisierung der verfolgten Ziele der beteiligten Kooperationspartner zu gelangen, braucht es eine Vertrauensbasis, damit die jeweils eigenen Interessen, die gegebenenfalls von denen des Partners abweichen, überhaupt ausgesprochen werden können. Diese Offenheit und Transparenz kann nicht bereits zu Beginn eines Kooperationsprozesses erwartet werden. In der Regel muss dies gemeinsam Schritt für Schritt erarbeitet werden. Oftmals empfiehlt es sich deshalb in einem längerfristig angelegten Arbeitsprozess erst einmal „unproblematischere“ Themen zu bearbeiten und sich über diese Verständigungsprozesse, den anderen vermeintlich schwierigen Fragen zu nähern. Eine Kooperationsbasis muss wachsen und für beide Seiten gewinnbringend sein. Mit dem Wissenszuwachs über Einstellungen, Arbeitsbedingungen etc. und dem persönlichen Kennen lernen, wächst die Bereitschaft zum offenen Umgang, wenn in den vorangegangenen Arbeitsprozessen positive Erfahrungen gemacht und ebensolche Effekte für beide Seiten erzielt wurden. Die Fokussierung auf die gemeinsame Zielerreichung ist somit unterstützend zur Herstellung von Interessentransparenz. Gegenseitige Erwartungskklärungen unterstützen ebenfalls den Prozess.

Handlungsorientierung und Umsetzung sicherstellen

Im Rahmen der fallübergreifenden Kooperation müssen vielfältige Klärungsprozesse initiiert werden, die auf unterschiedlichen Ebenen anzusiedeln sind. So geht es in einem ersten Schritt immer um Austausch und Wissensvermittlung zwischen öffentlichen und freien Trägern. Das Wissen über verschiedene Rahmenbedingungen und Kontexte, aber auch fachliche Grundfragen müssen thematisiert werden. Begrifflichkeiten müssen mit Inhalt gefüllt werden. Es geht um das Verstehen des jeweils anderen und um die Reflexion des Tuns. Aus einer gemeinsamen Bewertung des Ist-Zustands, sollen im Rahmen der Kooperation Weiterentwicklungsbedarfe abgeleitet werden. Die Optimierung von Bestehendem ist ebenso Aufgabe, wie die Entwicklung von neuen Ansätzen. Die Implementierung des kooperativ Entwickelten ist ein weiterer Schritt, der sich in der Praxis oftmals als Sollbruchstelle erweist, da die Umsetzung des Erarbeiteten nicht von vorneherein in den Blick genommen wird. Die Überprüfung der Wirkungen des Entwickelten und eine anschließende nochmalige Überarbeitung schließen an. Kooperative Entwicklungsprozesse sind in ihrer Gänze lediglich in der Abarbeitung aller benannten Schritte zu leisten. Allerdings sind sie in der Regel nicht stringent abarbeitbar, sondern müssen bei Bedarf jeweils wieder eingeflochten werden. Wissensvermittlung, Verstehensprozesse und Reflexion müssen in der Regel immer wieder fortlaufend initiiert werden. Hier bedarf es ein gutes Gespür der Verantwortlichen und Moderierenden inwiefern auf welchen Bedarf wann eingegangen wird. Wichtig für den Gesamtprozess und den Arbeitszusammenhang als solchen ist, dass es in einem zeitlich überschaubaren Rahmen zur Umsetzung des Erarbeiteten kommt, damit sichtbare Effekte des gemeinsamen Tuns deutlich werden.

Verbindlichkeit der Vereinbarungen und Festlegung der Aufgaben

Um eine ergebnis- bzw. wirkungsorientierte Umsetzung der vereinbarten Aufgaben und Zielsetzungen zu unterstützen, sowie die Überprüfung des Vereinbarten möglich zu machen, ist

es empfehlenswert, die getroffenen Vereinbarungen schriftlich zu fixieren. Dies kann durch Protokolle oder auch durch einen Kooperationsvertrag zwischen öffentlichen und freien Trägern geschehen. Ein solcher Kooperationsvertrag zeichnet sich durch Vereinbarungen dazu aus, (1) welche Zielsetzungen angestrebt werden, (2) mit welchen Mitteln diese erreicht werden sollen, (3) welche Rahmenbedingungen dafür gegeben sind, (4) in welcher Arbeitsteilung die Ziele verfolgt werden, (5) wie und wann was umgesetzt wird, (6) was dokumentiert und ausgewertet wird und (7) wie mit Konflikten und nicht eingehaltenen Vereinbarungen umgegangen werden soll.

Darüber hinaus ist von Bedeutung, dass die Umsetzung des Vereinbarten regelmäßig kontrolliert und überprüft wird. Denn nur so wird ein steuerndes Eingreifen sowie ggf. eine Anpassung ermöglicht, um eine angemessene Zielerreichung zu gewährleisten.

Sicherstellung selbstreflexiver Elemente im Rahmen der Zusammenarbeit

Einmal initiierte Kooperationszusammenhänge sind in der Regel keine Selbstläufer. Da sowohl öffentliche als auch freie Träger Personal- und Zeitressourcen für den Arbeitszusammenhang einbringen müssen, sollte in regelmäßigen Abständen reflektiert werden, ob alle Beteiligten noch die Sinnhaftigkeit der Zusammenarbeit in diesem Kontext sehen, bzw. welche Ziele ggf. zu modifizieren sind, um den Nutzen wieder für alle deutlich zu machen.

Neben dieser generellen Reflexion des Bedarfs empfiehlt es sich, Meilensteine zur Reflexion und Überprüfung des Erarbeiteten festzulegen. So sollte jeweils nach einer gewissen Zeit nochmals überprüft werden, ob sich das Erarbeitete bewährt hat bzw. inwiefern Weiterentwicklungsbedarf besteht. Durch die gemeinsame Bilanzierung können sowohl Erfolge, als auch Weiterentwicklungsbedarfe sichtbar gemacht und damit der Optimierungsprozess stetig vorangetrieben werden.

Vereinbarungen zum Umgang mit nicht eingehaltenen Vereinbarungen treffen

In jeder Kooperationsbeziehung kann es passieren, dass Vereinbarungen nicht eingehalten werden (können), dass Konflikte bzw. Unstimmigkeiten auftreten. Für die Projektmitwirkenden am Modellstandort war es in diesem Zusammenhang wichtig, bereits vor Auftreten von Krisen zu vereinbaren, wie mit solchen Situationen umgegangen werden soll. Thematisiert wurde, wer wann einzubinden sei und in welcher Art und Weise Rückmeldungen gegeben werden sollten. Metakommunikation über bestimmte Aspekte bzw. Situation wurde als hilfreich angesehen. Ein fehlerfreundliches Klima ist wichtige Voraussetzung, um solche Aspekte thematisieren zu können.

Diese Beschreibung der Herausforderungen und Gelingensfaktoren kann zum einen als Erklärungskontext angesehen werden, der darauf verweist, warum es manchmal mit der Kooperation dann doch nicht so einfach ist, wie es sich in der reinen Beschreibung anhört. Zum anderen könnte sie als Reflexionsfolie dienen, um die fallübergreifende Kooperation vor Ort zu bewerten und dadurch eventuell Ansatzpunkte zu finden, welche Fragen, Rahmenbedingungen und Befürchtungen wechselseitig zu thematisieren und zu klären sind, um daran anschließend in einen gestalteten Kooperationsprozess einsteigen zu können und so die skizzierten Potentiale fallübergreifender Kooperationsorte ausschöpfen zu können.

Für die Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens ist die Ausgestaltung der Kooperationsbezüge zwischen öffentlichen und freien Trägern ein wichtiges Potential, welches weiter ausgeschöpft werden kann. Die Ergebnisse am Modellstandort Rheinland-Pfalz zeigen anhand der erzielten Effekte, dass es sich lohnt sich gemeinsam auf den Weg zu machen. Allerdings zeigt sich auch, dass Kooperationsbeziehungen wachsen müssen und es sich somit um längerfristig auszugestaltende Prozesse handelt, deshalb ist es wichtig so früh wie möglich damit zu beginnen und sich Schritt für Schritt anzunähern und das eben nicht nur in der konkreten Zusammenarbeit im Fall.

Literatur

- Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens (Hg.) (2003). Hilfeplanung als Kontraktmanagement? Erster Zwischenbericht des Forschungs- und Entwicklungsprojektes „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“. München
- Darius S. & Müller H. & Teupe U. (2004a). Qualitätsentwicklung in den Sozialen Diensten des Jugendamtes. Bericht über die Weiterentwicklung von Teamarbeit, Hilfeplanung und Jugendhilfeplanung im Bereich der erzieherischen Hilfen in rheinland-pfälzischen Jugendämtern. Mainz. Herausgegeben durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit Rheinland-Pfalz
- Darius S. & Müller H. & Teupe U. (2004b). Qualitätsentwicklungsvereinbarungen gemäß § 78b SGB VIII. Bericht über den Stand der Umsetzung bei öffentlichen und freien Trägern in Rheinland-Pfalz. Mainz. Herausgegeben durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit Rheinland-Pfalz

Hans Leitner & Karin Troscheit-Gajewski

Kultur, Handwerkszeug und Entwicklungsgestaltung

Jugendhilfe als Kontraktmanagement zu gestalten bedeutet immer auch Jugendhilfe als Kontaktmanagement zu leben!

Die fallbezogene und fallübergreifende Kooperation öffentlicher und freier Träger wird insbesondere geprägt durch Art und Weise der Verbindlichkeit der Zusammenarbeit. Um die Qualität dieser Zusammenarbeit erschließen und über einen gemeinsamen Kontakt entwickeln zu können, ist die Beantwortung folgender Fragestellungen im Rahmen einer gemeinsamen Erörterung wesentlich. Wie ist geworden was heute ist? Welche (gemeinsamen) Visionen und Ziele werden verfolgt? Was hat in der Entwicklung geholfen? Wie gestaltet sich der Umgang mit Begrenzungen und Behinderungen? So ist die Grundlage für eine gelingende Kooperation den Anderen zunächst zu verstehen. Das Wissen um die Geschichte und die Gegenwart sowie das Verstehen des Anderen bestimmt die Art und Weise, die Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit wesentlich. Die Beantwortung dieser Fragen kann zudem nur im Dialog mit dem Anderen vollzogen werden, da sonst eigene Phantasien und Interpretationen, Vorurteile und Zuweisungen in einer Weise zum Tragen kommen, die eine sachbezogene Zusammenarbeit nicht ermöglichen, zumindest aber erheblich erschweren. Wesentliche Bedingungen einer Zusammenarbeit öffentlicher und freier Träger lassen sich über solche Kategorien der Gestaltung der alltäglichen Praxis bestimmen, die die Interaktion charakterisieren. So können als solche benannte werden, die Kultur (und Struktur) als Moment der Verständigung, das Handwerkszeug als Ausdruck von Kompetenz und Lern- und Entwicklungsförderung zur Verbesserung der Handlungssicherheit der Fachkräfte und die Entwicklungsgestaltung als kommunikativer und beteiligungsorientierter Verständigungsprozess.

Damit ist eine bestimmte Perspektive auf die Schnittstelle zwischen öffentlichen und freien Trägern gelegt. Eine entsprechend daraus abgeleitete zielgerichtete Diskussion von Entwicklungsideen führt über den Entwurf von Handlungsstrategien zu konkreten Handlungsschritten, die es dann in der Praxis reflektiert und (nach)steuernd zu vollziehen gilt. Die Art und Weise einer solchen Zusammenarbeit braucht verbindliche Vereinbarungen und einen gemeinsamen Entwicklungsprozess, was kurz über die Dimension des Kontraktmanagement zu realisieren wäre (vgl. dazu Modellprogramm 2003, 10 f.).

Eine gelingende Kultur der Verständigung ist immer auch der Umgang mit der Kultur Andersdenkender!

Was ist Kultur? Die Antwort auf diese Frage kann sehr umfassend ausfallen, weil sie Alltägliches im umfassenden Sinne berührt. Einfach gesagt ist es die Art, wie Menschen miteinander umgehen, wie sie die Welt wahrnehmen und beschreiben, wie sie ihre Empfindungen ausdrücken. Kultur in diesem Sinne ist sich ständig verändernd, also kein „dogmatisches Dekret“, sondern immer eine Art Kompromiss, der aus dem Zusammenleben und Zusammenarbeiten entsteht und sich über Sprache, Wissenschaft, Religion, Philosophie, Kunst, Sitten und Gebräuchen oder Lebensformen realisiert und über Mehrheiten oder Machtverhältnisse zu einem Normen- und Wertebild gerinnt. Kultur als Kompromiss oder Konsens muss

kommuniziert sein, um in der zivilen Gesellschaft gelebt werden zu können. Wird dies außer Acht gelassen entstehen Missverständnisse oder führen unangemessene Erwartungshaltungen zu Enttäuschungen, Vorurteilen, Vorwürfen und Widerständen. In unserer multikulturellen Gesellschaft (mit den z.B. vielfältigsten Lebens- und Familienformen) müssen wir lernen, kulturelle (z.B. familiäre) Verschiedenheiten zu erkennen, zu respektieren und mit diesen umzugehen. Als Ausgangsfrage für das Thema „Kulturen“ steht vielleicht die Frage, wodurch die Kultur der Zusammenarbeit öffentlicher und freier Träger in Bezug auf die Durchführung und Ausgestaltung des Hilfeplanverfahrens gekennzeichnet ist.

Im Rahmen der Durchführung des Modellprojektes stand zunächst die Analyse der Ausgangssituation. Diese brachte z.B. am Modellstandort Brandenburg an der Havel im Wesentlichen fünf Kritiken zum Vorschein, die beschrieben werden können als defizitäre Fachlichkeit, mangelnder Informationsaustausch, Unzuverlässigkeit, unklare Rollenverteilung und unzureichende Rahmenbedingungen. Diese Defizite wurden aus den Perspektiven der Beteiligten unterschiedlich akzentuiert wahrgenommen. Im Weiteren wurden diese Kritiken in Entwicklungspotentiale übersetzt und als Zielorientierungen für die weitere Arbeit bestimmt. Diese zielführenden Orientierungen sind nun zu beschreiben als die Verbesserung der Fachlichkeit bei der Umsetzung der Hilfeplanung, als die Qualifizierung des Informationsaustausches in Vorbereitung, Durchführung und Abschluss einer Hilfe zur Erziehung, als Erhöhung der Zuverlässigkeit bei der Umsetzung der im Hilfeplan getroffenen Vereinbarungen, als Klärung der Rollenverteilung in den verschiedenen Phasen der Hilfeplanung und als Gewährleistung ausreichender Rahmenbedingungen für eine gelingende Hilfeplanung, insbesondere mit Blick auf die erfolgreiche Umsetzung der Hilfeplanziele. Aus den unterschiedlichen Trägerperspektiven wurden zunächst verschiedenste Entwicklungsaspekte formuliert, die sich unmittelbar und mittelbar auf die kulturelle Zusammenarbeit des öffentlichen und freien Trägers beziehen lassen und sich auf diese auswirken.

Als solche kulturprägenden Aspekte sind zu benennen eine von Beteiligung getragene Grundhaltung der Fachkräfte, der Abbau von Kompetenzstreitigkeiten, insbesondere im Sinne von auf Machtausübung ausgerichtete Strukturen und dennoch die Offenlegung der bestehenden „Machtverhältnisse“, die gegenseitige Nutzung vorhandener Kompetenzen, ein kooperatives und sachbezogenes Miteinander, die gegenseitige fallbezogene Bewertung der Arbeitsleistungen, die sachbezogene Kritik und Selbstkritik, der gegenseitige Respekt, Erhöhung der Transparenz, eine personenunabhängige Zusammenarbeit, die Anerkennung der jeweils anderen Kompetenz und klare Kompetenzverteilungen, die trägerübergreifende Nutzung von Ressourcen, das gegenseitige Vertrauen und Zutrauen, die Würdigung der Notwendigkeit von Planungssicherheit für den jeweils Anderen, der Anerkennung der jeweils anderen Arbeitsressource und Arbeitsleistung, die Anerkennung der Notwendigkeit der Herstellung gegenseitiger Handlungssicherheit, die deutlichere Transparenz von Prozessen und Entscheidungen für die Leistungsberechtigten, die Veröffentlichung und Klärung von gegenseitigen Erwartungen, Offenlegung vorhandener Zwänge, die gegenseitige Verbindlichkeit und Verlässlichkeit und die Schaffung einer leistungsfördernden Kooperations- bzw. Arbeitsatmosphäre. Diese einzelnen Entwicklungsaspekte lassen sich auf die bezeichneten Entwicklungspotentiale bzw. Zielorientierungen beziehen. Sie wirken sowohl in der Zusammenarbeit im konkreten Einzelfall als auch auf fallübergreifende Kooperationsbezüge und bestimmten somit wesentlich die Kultur der Verständigung zwischen öffentlichem und freiem Träger.

Auf der Ebene der fachlichen Entwicklungsmöglichkeiten führt eine solche Kultur der Verständigung zur Verbesserung der Beratung der Leistungsberechtigten zu Wunsch- und Wahlrecht sowie zu Mitwirkungspflichten und -rechten z.B. im Sinne einer von Beteiligung getragenen Grundhaltung auch der Träger untereinander. Die Verbindlichkeit im Zusammenwirken von mehreren Fachkräften beider Träger bei der Auswahl und Entscheidung über die Hilfeart wird erhöht, z.B. im Sinne des Abbaus von Kompetenzstreitigkeiten und durch die Hierarchie bestimmte Machtstrukturen (Auftraggeber – Auftragnehmer, Zahler – Leistungserbringer) ohne die Leistungsberechtigten und Leistungsempfänger/innen aus dem Blick zu verlieren. Die Aushandlungsfähigkeit und -bereitschaft wird so qualifizierend gestärkt, z.B. im Sinne gegenseitiger Nutzung vorhandener Kompetenzen und Ressourcen. Die Vereinbarung zu einem einheitlichen Verfahren bei der Hilfeplanung z.B. im Sinne eines kooperativen Mit-einanders führt zu einer höheren Handlungssicherheit der Fachkräfte und zu einem Gewinn an Orientierung für die Leistungsberechtigten. Die Verbesserung einer klaren und konkret abrechenbaren Zielformulierung, z.B. im Sinne der Möglichkeit der gegenseitigen Bewertung der Arbeitsleistungen, führt letztlich auch zur Qualifizierung der Hilfe bzw. des Angebotes selbst. Die Verbesserung einer von gegenseitigem Respekt getragenen Grundhaltung, z.B. im Sinne der Anerkennung der jeweils anderen Kompetenz, wirkt sich unmittelbar auf die Qualität fachlicher Debatten aus und strafft diese zudem unter zeitlichem Aspekt. Die Einführung einer verbindlichen Evaluation der einzelnen Hilfeplanprozesse nach deren Beendigung z.B. im Sinne einer sachbezogenen kritischen- und selbstkritischen Grundhaltung sichert die einvernehmliche Rückführung der Ergebnisse im Sinne der Qualifizierung künftiger Prozesse. Die Verbesserung eines fallspezifischen und unspezifischen fachlichen Austausches z.B. im Sinne einer deutlicheren Trennung, führt zur Erhöhung der Transparenz in der gemeinsamen Arbeit und dazu, dass die Beratungen im Einzelfall von fallübergreifenden Debatten entlastet werden. Die Qualifizierung verbindlicher Kommunikations- und Kooperationsstrukturen z.B. im Sinne einer „personenunabhängigen“ Zusammenarbeit erhöht die Verbindlichkeit der Kooperation und macht diese störunanfälliger. Die Einführung von gemeinsamen Reflexionsmöglichkeiten z.B. im Sinne einer trägerübergreifenden Nutzung von Ressourcen verbessert zielorientiert die Qualität der erreichten Ergebnisse.

Auf der Ebene der besseren inhaltlichen und strukturellen Gestaltung von Informationsaustausch führt eine solche Kultur der Verständigung zur Verbesserung des gegenseitigen Informationsaustausches in dem Umfang, den der jeweils Andere für angemessen hält z.B. im Sinne gegenseitigen Vertrauens und Zutrauens, notwendige Informationen unmittelbar, ausreichend und zielorientiert an den Anderen weiterzugeben. Rechtzeitige Absprachen und ausreichende Vorgaben im Rahmen der Hilfeplanung z.B. im Sinne der Würdigung der Planungssicherheit des Anderen halten ungerechtfertigte Erwartungen niedrig und geben Handlungssicherheit.

Auf der Ebene der Zuverlässigkeit führt eine solche Kultur der Verständigung zur Verbesserung der Einhaltung terminlicher Vereinbarungen z.B. im Sinne des Respekts der jeweils anderen Arbeitsressource und Arbeitsleistung. Die Gewährleistung der Prozesssicherheit in Bezug auf die Einhaltung getroffener Vereinbarungen bzw. die Bemühung gegenseitiger Absprachen bei notwendigen und möglichen Veränderungen, z.B. im Sinne der Anerkennung des Bedarfs und des Bedürfnisses nach Handlungssicherheit bei der Hilfedurchführung, halten unnötig gebundene Ressourcen für „Nacharbeiten“ und „Neuplanungen“ frei.

Auf der Ebene der Rollenverteilung führt eine solche Kultur der Verständigung zu konkreten Absprachen zu den notwendigen Rollen in den verschiedenen Phasen der Hilfeplanung

z.B. im Sinne einer deutlicheren Transparenz für die Leistungsberechtigten und im Sinne der Gewährleistung der Rollenklarheit und der damit verbundenen Erwartungen der Fachkräfte untereinander. Klare und planvolle Rollenverteilung, z.B. im Sinne einer gegenseitig anerkennenden Kompetenzaufteilung unter den Fachkräften, führt zu effektiveren Hilfeplanung und verschleiert nicht vorhandene bzw. vor vorgegebene „Machtverhältnisse“ zwischen den beteiligten Fachkräften.

Auf der Ebene der Rahmenbedingungen führt eine solche Kultur der Verständigung zur optimalen Einbeziehung aller beteiligten Fachkräfte in die Auswahl der (geeigneten und notwendigen) Hilfe z.B. im Sinne der Offenlegung vorhandener Zwänge zwischen fachlicher Bewertung und finanzpolitischen Möglichkeiten. Die Gewährleistung störungsfreien Arbeitens z.B. im Sinne eines verbindlichen und verlässlichen Settings (Personal, Raum und Zeit) für die Durchführung von Beratungs- oder Hilfeplangesprächen ist nicht nur zeitökonomischer sondern auch ziel- und ergebnisorientierter. Dabei spielt u.a. die Gewährleistung geeigneter Räumlichkeiten für die Durchführung von Gesprächen und Beratungen z.B. im Sinne einer guten und leistungsfördernden Arbeitsatmosphäre eine nicht unbedeutende Rolle.

Geregelte Verfahren, gesicherte Strukturen und professionelle Methoden für Fachkräfte als angemessene Antworten auf die Mehrdeutigkeit, Komplexität, Widersprüchlichkeit und Vielfältigkeit der Hilfeplanung.

Die konkrete Ausgestaltung des Hilfeplanprozesses verlangt zunächst die inhaltlich-konzeptionelle Klärung eines fachlichen und institutionellen Grundverständnisses beispielsweise bezogen auf Ziele, Zuständigkeits-, Rollen- und Aufgabenverteilung, Beteiligung, Erfordernisse der Informationsweitergabe und der Verständigung, Rahmenbedingungen und Ressourcen. Erst vor diesem Hintergrund lassen sich passgenaue Instrumente und Mittel finden und erstellen. Der andere Weg, „fremde“ Handwerkszeuge schlicht zu übernehmen, ohne sie sich selbst über eine inhaltliche Auseinandersetzung erarbeitet zu haben, scheint eher zu Unverständnis, Widerstand und Unwillen derer zu führen, die mit diesen in der Praxis arbeiten sollen. Sie führen damit im „besten Fall“ zu einem technokratischen Abarbeiten oder gar zu Verweigerungen, statt zu einer Hilfestellung für das Erreichen sinngebender Zielstellungen. In dem im Modellprojekt erfahrenen Prozess sind Handwerkszeuge auf der Grundlage inhaltlich-konzeptioneller Erarbeitung und Verständigung und unter Beteiligung von Leitungs- und Fachkräften entwickelt worden.

Die Handwerkszeuge, die von den beteiligten Projektpartnern weiterentwickelt bzw. angepasst, neu erarbeitet oder von anderen adaptiert und genutzt wurden, sind vor allem auf die Schnittstellen zwischen beiden Seiten angelegt. Bedeutsam war dabei die Voraussetzung eines vorangegangenen und während des Projektverlaufs fortgesetzten jeweiligen internen Klärungsprozesses. Beispielsweise haben in Brandenburg a.d.H. beide Seiten mit der Einführung eines eigenen Qualitätsmanagementsystems beim freien Träger einerseits und eines Qualitätshandbuchs des ASpD (Allgemeiner sozialpädagogischer Dienst) beim öffentlichen Träger andererseits Voraussetzungen geschaffen, die den gemeinsamen Entwicklungsprozess konstruktiv mit bestimmten. Aus diesen weitgehend geklärten eigenen Positionen heraus war eine Identifizierung der Schnittstellen z.T. bereits erfolgt und konnte im Projektverlauf noch deutlicher herausgearbeitet werden. Hinzu kamen positiv verlaufene Vorerfahrungen mit gemeinsamen Arbeits- und Entwicklungsprozessen wie z.B. in der Abstim-

mungsarbeit zu einem Standard-Verfahren „Kindeswohlgefährdung“ in Zusammenhang mit dem Angebot eines Kinder- und Jugendnotdienstes durch den freien Träger. Handlungsleitend waren auch für die Erarbeitung von Handwerkszeugen die in der Auftaktveranstaltung gemeinsam festgestellten fünf Entwicklungsschwerpunkte Fachlichkeit, Rahmenbedingungen, Informationsaustausch, Rollenverteilung und Zuverlässigkeit.

Zu erarbeitende Handwerkszeuge (Verfahren, Dokumentationen, Vereinbarungen, Methoden) sollten u.a. dazu verhelfen, die zieldienliche einzelfallbezogene Wirksamkeit der Verfahren im Hilfeplanprozess zu verbessern; die fachliche Kompetenz durch beidseitige Nutzung der unterschiedlichen Kompetenzen der Fachkräfte zu erhöhen; Ergebnisse objektivierter zu antizipieren und bewerten zu können; den Zeitaufwand, insbesondere bei Routinearbeiten zu vermindern; Doppelarbeiten angemessen zu vermeiden; Grundlagen herzustellen, um Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit zu erhöhen und gegenseitig begründeter einfordern zu können; die wechselseitig notwendigen Informationen zu identifizieren und deren Austausch zielbezogener und flüssiger und kriteriengeleitet einheitlicher zu gestalten.

Als Zielorientierung fungierte ein zukünftiges Kontraktwerk, nämlich die Erstellung einer neuen Qualitätsentwicklungsvereinbarung gemäß §§ 78a ff. SGB VIII, die zwischen dem Amt für Jugend, Soziales und Wohnen und allen freien Trägern der Stadt zu schließen wäre. Sie sollte u.a. ermöglichen, die Auftragsverhandlungen im Einzelfall inhaltlich und zeitlich zu entlasten, mehr Transparenz zu ermöglichen, Verbindlichkeiten, u.a. zu Aufgaben der freien Träger bei drohender oder festgestellter Kindeswohlgefährdung, klarer zu definieren und die Überprüfbarkeit der vereinbarten Leistungen gegenseitig und „folgenreich“ bewerten zu können. Die fachlich-inhaltlich betonte Entwicklung von Kriterien und deren Umsetzung in entsprechende „normierte“ Dokumentationen sollen darüber hinaus zu einer Vereinheitlichung der Verfahren in den Verständigungs- und Aushandlungsprozessen zwischen beiden Trägersseiten und damit auch zu einer erhöhten Vergleichbarkeit der Hilfeplanverfahren führen.

Im ASpD gab es zu Projektbeginn ein bereits geregeltes Hilfeplanverfahren, dem u.a. als ein Handwerkszeug eine „Musterakte“ für die Arbeit im ASpD und ein Dokumentationssystem für den freien Träger, u.a. als „Kundenakte“ mit Anamnese- und Verlaufsdokumentation diente. Eine ASpD-Fachkraft beschreibt diese Ausgangssituation in einem Beitrag auf der Abschlussveranstaltung des Projekts am Modellstandort Brandenburg a.d.H. folgendermaßen: „Ein vorangegangenes Projekt entwickelte für die Hilfeempfänger und die Tätigen im Allgemeinen sozialpädagogischen Dienst die Musterakte und beschrieb die Hilfeplanung als einen Prozess, in dem Eltern, Kinder und Helfer gemeinsam über geeignete und notwendige Hilfen beraten, Grobziele und Perspektiven festlegen können. Wesentliches Instrument ist der Hilfeplan und dessen Fortschreibung. Die Fortschreibung bedeutete überwiegend eine eher einseitige Überprüfung der Hilfen, des Bedarfs sowie der Ziele, Perspektiven und Verantwortlichkeiten.“ Eine Weiterentwicklung schien also insbesondere im Hinblick auf Beteiligung und Transparenz für die AdressatInnen erforderlich. So führt die Mitarbeiterin weiter aus „Der ASpD stellte sich entsprechend der gesetzlichen Vorgaben das Ziel, die Bürgerinnen und Bürger mit ihren Kindern zunehmend diesen Prozess eigenverantwortlich mitgestalten zu lassen, den Eltern und Kindern entsprechend notwendige Möglichkeiten zu eröffnen. Bisherige Instrumentarien und Verfahrensweisen eigneten sich nicht mehr für die Umsetzung dieses Vorhabens. Der ASpD erarbeitete sich ein Handlungskonzept und integrierte verschiedenste Arbeitsblätter zur Dokumentation des Hilfeprozesses in die Musterakte.“

Das Qualitätshandbuch des ASpD umfasst ebenso wie das Qualitätsmanagementsystem des VHS-Bildungswerkes sowohl beteiligungsorientierte Prozessstrukturen und Verfahrens-

abläufe als auch darauf abgestimmte Dokumentationssysteme. Damit haben beide Träger (zunächst interne) Rahmenbedingungen in gesicherten Strukturen und geregelten Verfahren geschaffen, die im weiteren Projektverlauf zu Ausgestaltungen von Verfahren und Dokumentationssystemen an den Schnittstellen zwischen beiden Trägern im Rahmen des Hilfeplanverfahrens führten. Dazu war es erforderlich und zielführend, dass exemplarisch wechselseitig die entwickelten Verfahrensabläufe und Dokumentationssysteme veröffentlicht und in Bezug auf deren Entstehung, praktische Umsetzung und Wirkung erklärend diskutiert wurden. Die Instrumente wurden entlang den unmittelbaren Schnittstellen im Hilfeplanverfahren entwickelt. Vor dem Hintergrund der Verbesserung von Fachlichkeit, Informationsaustausch und Zuverlässigkeit wurde beispielhaft für die Abstimmung des Verfahrens der Hilfeplanung und dessen Dokumentation die Anfragesituation des Jugendamtes an den freien Träger bezüglich eines konkreten Angebots zur Hilfe zur Erziehung im Einzelfall bearbeitet. Das „Anfrageverfahren“ erfolgt nunmehr für beide Seiten - als Anfrage des Jugendamtes und als Antwort (Angebot einschließlich Kosten) des freien Trägers - grundsätzlich auf schriftlichem Weg, es ist in Formularform als Anfrage - und Rückmeldebogen strukturiert, ermöglicht für jede Seite (sowohl für die beteiligten Fachkräfte wie für die jeweiligen Leitungen) einen klaren Überblick und bietet eine inhaltliche und kostenmäßige Vergleichbarkeit bei der Anfrage an mehrere freie Träger. Weitere Abstimmungen betreffen die Vereinbarung zur Leistungserbringung, die Vorbereitung des Hilfeplangesprächs, Protokolle einschließlich dem bei Beendigung einer Hilfe sowie Kriterien für die Bewertung der Leistungserbringer. Für das Berichtswesen mit dem Fokus auf die Sicherung der Ergebnisse von Hilfeplangesprächen (Fortschreibung) wurden ebenfalls gemeinsam Kriterien erarbeitet. Die im Projektverlauf entwickelten Aspekte für die Erarbeitung von Zielen und deren Formulierung in konkreten Zielvereinbarungen waren hierfür eine wesentliche Grundlage. Die Berichte sind zukünftig konsequent an den vereinbarten Zielen auszurichten. Fragebögen zur Zielerreichung konzentrieren sich auf wesentliche Fragestellungen und leisten gleichzeitig einen Beitrag zur Bewertung der Ergebnisqualität.

Dem Vorhaben, einen gemeinsamen Katalog von inhaltlich und zeitlich bezifferbaren (immer wiederkehrenden) Grundleistungen im Rahmen flexibler Hilfen zur Erziehung zu entwickeln, um eine bessere Kostentransparenz der Leistung zu ermöglichen, stellte sich im ersten Schritt der freie Träger mit seinen Fachkräften. In einem aufwendigen Erfassungsverfahren mit einer Datensammlung über 17 Monate erwies sich aufgrund der Vielfalt von Anforderungen innerhalb einzelner Leistungen (z.B. die häufig vereinbarte Leistung „Wohnraumbeschaffung“, die je nach Fall hoch unterschiedliche Aufgaben und Anforderungen stellt) die Umsetzung als außerordentlich schwierig. Die Thematik wurde zunächst in einem ersten Aufriss erfasst. Über die weitere Verfolgung dieser Aufgabe wird weiter nachgedacht und gegebenenfalls neu entschieden.

Als ein wesentliches Instrument zur Erweiterung der Fachlichkeit wurde im Projektverlauf die Methode der reflektierenden Kollegialen Beratung eingeführt und anhand von gemeinsamen Fallberatungen erprobt. Darüber hinaus arbeiteten sowohl freier als auch öffentlicher Träger intern mit diesem Beratungssetting. Die gemeinsame Fallbearbeitung und -reflexion führte gegenüber bisherigen Fallberatungen über die Fokussierung auf wesentliche Aspekte (Fragestellungen) des aktuellen Standes der Fallbearbeitung zu einer Erweiterung des Fallverstehens. Dies bezog sich im Wesentlichen auf die bessere „Fallerfassung“ in seiner Komplexität und dem oft kaum zu durchdringenden Ursachen-Wirkung-Bezug durch Einbeziehung der unterschiedlichen Sichtweisen und Deutungen der beteiligten Fachkräfte. Darüber hinaus

wurde das Erfordernis einer Verbesserung der Qualität von Zielvereinbarungen deutlich und in der Umsetzung zunehmend erprobt, zumal gleichzeitig konkrete Zielfestlegungen als Chance für genauer zu bestimmende Auftragserteilungen des ASpD an den freien Träger und für die Objektivierung der Ergebnisbewertung erkannt wurden.

Den Rahmen für die erarbeiteten Verfahren setzte und stützte die Steuerungsgruppe aus Leitungskräften und Mitarbeiter/innen beider Träger. Sie sorgte für Verbindlichkeit und Kontinuität des Informationsflusses, stellte Zeitkontingente ebenso für die Beteiligung ihrer Fachkräfte an den reflektierenden Kollegialen Fallberatungen wie für die Arbeit in internen oder trägergemischten Arbeitsgruppen zur Verfügung und verfolgte die selbst gesetzten Zielorientierungen. Dazu gehörte u.a. auch die inhaltliche Auseinandersetzung mit Themen wie Ressourcenorientierung und Flexibilisierung von Hilfen zur Erziehung.

Der freie Träger entwickelte ein Verfahren zum Umgang mit Krisen im Kinder- und Jugendhilfebereich, das sich bei Verdacht auf Kindeswohlgefährdung auf das Standardverfahren der Stadt Brandenburg a.d.H. bezieht und als Vereinbarung zwischen Jugendamt und freiem Träger ihren Niederschlag findet. Das Vorhaben „Qualitätsentwicklungsvereinbarungen“ ist durch die Projekterfahrungen um wesentliche Aspekte bereichert worden und befindet sich zum Projektende in Arbeit.

Eine schwierige Aufgabe steht noch bevor; die Qualitätsentwicklungsvereinbarungen sowie die erarbeiteten verbindlichen Verfahrensweisen an den Schnittstellen zwischen öffentlichem und freiem Träger sollen mit den weiteren freien Trägern, die nicht am Entwicklungs- und Erarbeitungsprozess beteiligt waren, vereinbart werden. Hier wird der im Modellprojekt erprobte Ansatz, der inhaltlich-konzeptionellen Verständigung Vorrang vor der formalen Vereinbarung und Einführung von Verfahren und Formen eingeräumt, sich erneut beweisen müssen.

Die positive Bewertung des Erarbeitungsprozesses von „Handwerkszeugen“ zur Qualifizierung der Kooperation zeigt sich auch in – ausschnittweisen – Sichtweisen der beiden Trägerseiten. „Verfahren wurden erarbeitet und konzeptionell untermauert. Dafür steht das Verfahren bei Kindeswohlgefährdung ebenso wie die einzelnen Verfahrensschritte der Hilfeplanung, die konkretisiert und mit den freien Trägern der Jugendhilfe abgestimmt und vereinbart sind... Handlungsweisen auf Seiten des Freien Trägers als auch auf öffentlicher Seite wurden vereinheitlicht, aufeinander abgestimmt und somit für die betroffenen Eltern und Kinder sowie das Helfersystem transparent gestaltet. Verantwortlichkeiten bzw. Rollen innerhalb des Hilfeplanprozesses sind klarer, Vereinbarungen deutlicher und abrechenbarer... Fachliche Rahmenbedingungen zur kontinuierlichen Umsetzung der vorliegenden Konzepte sind nunmehr gegeben.“ (aus einem Beitrag des ASpD auf der Abschlussveranstaltung in Brandenburg a.d.H. im Mai 2005).

Der freie Träger konstatiert mehr Beteiligung auf unterschiedlichsten Ebenen, erweiterte Fachlichkeit und flüssigeren Informationsaustausch, erhöhte Zuverlässigkeit und verbesserte Rahmenbedingungen mit der Folge der Entwicklung von Verständnis und Akzeptanz füreinander sowie einer größeren Handlungssicherheit.

Öffentliche und freie Visionen zur Entwicklungsgestaltung – Fragen ist nicht nur erlaubt, sondern gehört ausdrücklich erwünscht zum „guten Ton“!

Für die Einleitung eines planvollen Entwicklungsprozesses im Rahmen des Modellprojekts an der Schnittstelle „Hilfeplanung“ zwischen Jugendamt und Träger der freien Jugendhilfe bedurfte es einer Reihe von Grundvoraussetzungen. Die PartnerInnen vor Ort (öffentlicher und freier Träger) hatten sich neben anderen für eine Teilnahme beworben und waren ausgewählt worden. Sie signalisierten Entwicklungs- und Zusammenarbeitsbereitschaft miteinander, mit dem begleitenden Institut sowie im Zusammenhang des Gesamtprojektes. Die Projektbeteiligung wurde über die Leitungen beider Trägerseiten sowie durch Zustimmung des Jugendhilfeausschusses abgesichert. Damit war vor Ort die institutionelle und (jugendhilfe-)politische Gewolltheit des Vorhabens bestätigt.

Die Kooperation zwischen den beiden Trägerseiten im Modellprojekt war, zumindest auf Leitungsebene, dadurch erleichtert, dass zum einen bereits mit früheren Vorhaben (z.B. Standardverfahren bei Kindeswohlgefährdung; Qualitätsstandards und Zielvereinbarung Sozialarbeit an Schulen) ergebnisorientierte Zusammenarbeitserfahrungen in gemeinsamen Projekten vorlagen und zum anderen jede Trägerseite eigene interne Qualitätsentwicklungsprozesse bearbeitete und zunehmende Klarheit über die eigenen Abläufe und Verfahren in Zusammenhang mit dem Hilfeplanverfahren gewonnen hat. Unter der Voraussetzung des gemeinsamen Willens zu einem Veränderungsprozess kann für den Entwicklungsprozess in Kooperationsprojekten die Behauptung gewagt werden, dass die Identifizierung von und die Entwicklungsarbeit an den Schnittstellen zwischen den PartnernInnen umso Erfolg versprechender ist, je klarer die jeweils eigenen zielleitenden Positionen und handlungsbestimmenden Strukturen, Verfahren und Methoden schon herausgearbeitet sind und gegenübergestellt werden können. Ein grundsätzliches Interesse an den Handlungs- und Entscheidungslogiken des Partners bzw. der Partnerin befördert darüber hinaus Lösungsvarianten, welche die Besonderheiten beider Seiten hinreichend berücksichtigen können. Das könnte auch heißen: ein differenziertes Selbst-Verständnis fördert Interesse und Fähigkeit zum Fremd-Verständnis.

Üblicherweise werden Entscheidungen über die Beteiligung an Modellprojekten auf den Leitungsebenen der Institutionen getroffen. Die für die MitarbeiterInnen und das eigene System entstehenden Belastungen werden mit der Perspektive des zu erwartenden Ertrags belegt. Wie auch in diesem Projekt zur Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens sind Hauptbeteiligte im Entwicklungsprozess aber oft die MitarbeiterInnen, hier die Fachkräfte des ASpD und des Kinder- und Jugendhilfebereichs des freien Trägers. Ihre frühzeitige Einbeziehung in die Prozessentwicklung und -gestaltung ist ein wesentlicher Beitrag, sie in eine aktive Mitarbeit einzubinden. Am Modellstandort erfolgte dies durch eine Auftaktveranstaltung mit allen MitarbeiterInnen und Leitungskräften der zuständigen Fachbereiche beider Trägerseiten in Form einer Zukunftswerkstatt, in der gemeinsam fünf Entwicklungsschwerpunkte herausgearbeitet werden konnten (Leitner & Mutke 2003, 43 und 58). Wesentlichen Anteil an der Motivation der TeilnehmerInnen hatten dabei die drei Phasen des Arbeitsprozesses. In der Kritikphase wurden – bezogen auf die Schnittstellen öffentlicher/ freier Träger im Hilfeplanverfahren – defizitär erscheinende Problembereiche zusammengetragen, mit der Phantasiephase der Blick für „Ideallösungen“ geöffnet und in der Konzeptphase konkrete Vorschläge zu Zusammenarbeitsmöglichkeiten entwickelt. Diese Auftaktveranstaltung bedeutete nicht nur

konkrete MitarbeiterInnenbeteiligung, sondern führte auch die Fachkräfte beider Trägerseiten in gemeinsamen Arbeitsphasen absichtsvoll zusammen.

Frühzeitige Einbeziehung und frühzeitige Zusammenführung der Fachkräfte beider Trägerseiten auf einer fallübergreifenden Ebene scheint ein positives Gestaltungselement für den weiteren Arbeits- und Zusammenarbeitsprozess zu sein, soweit auch in der Folge die Entwicklung beteiligungsorientiert von beiden Trägerleitungen gesteuert wird. Der freie Träger stellt im Ergebnis zum Projektende hierzu fest „Frühe und kontinuierliche Einbeziehung der Fachkräfte / Mitarbeiter war und ist gesichert.“ (aus dem Beitrag des VHS Bildungswerkes „Gestaltete Entwicklungsprozesses“, Abschlussveranstaltung in Brandenburg a.d.H. 2005).

Die beiden Trägerseiten entschieden sich, wie bereits erwähnt, für das Vorhaben eine Steuerungsgruppe aus Leitungskräften und MitarbeiterInnen beider Trägerseiten mit personeller Kontinuität einzurichten. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Auftaktveranstaltung und der Arbeit an den eigenen Qualitätsmanagementsystemen setzte sie sich einen (fallunspezifischen) Programmrahmen für die Bearbeitung von bestimmten Schnittstellenaspekten und als perspektivische Zielrichtung die Erarbeitung einer neuen Qualitätsentwicklungsvereinbarung. Die Beratungsrunden wurden vom begleitenden Institut moderiert und ergebnisbezogen protokolliert. Im Vordergrund standen inhaltlich-konzeptionelle Themen wie beispielsweise die gemeinsame fachliche Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens in Bezug auf eine abgestimmte Dokumentation, die Bewertung der jeweiligen Trägerleistungen oder die Flexibilisierung der Hilfen zur Erziehung im Zusammenwirken der beiden Trägerseiten. Letztere konkretisierte sich auf der Fallebene in der Projektstruktur durch Annahme des Vorschlags des begleitenden Instituts, begleitete Fallberatungen mit der Methode der reflektierten Kollegialen Beratung durchzuführen, an der alle Fachkräfte der beiden Trägerseiten teilnehmen konnten. Diese Ausrichtung an inhaltlich-fachlichen Zielen kann als wesentliches Gestaltungselement gesehen werden, das die Entwicklung sowohl auf der Steuerungs- bzw. Leitungsebene als auch auf der Ebene der Fachkräfte entscheidend prägte.

Die Steuerungsgruppe hatte auch die Flexibilität und den erforderlichen aufmerksamen Blick auf notwendige zusätzliche Fortbildungsanforderungen – für sich selbst (u.a. Ressourcenorientierung) und für die Gesamtheit der Fachkräfte (u.a. Anspruchsbegründender Bericht; Zielformulierung). Dabei waren auch Rückwirkungen sichergestellt und feststellbar. Nach der Fortbildung zum Thema Ziele stellt der freie Träger fest „Verstärkung der Zielorientierung hat sich nicht nur bei Hilfeplanung, sondern auch bei Verantwortung von Leitung positiv ausgewirkt.“ (aus dem Beitrag des VHS Bildungswerkes „Gestaltete Entwicklungsprozesses“, Abschlussveranstaltung in Brandenburg a.d.H. 2005).

Die Steuerungsgruppe sowie die Leitungskräfte des jeweiligen Trägers waren sich ihrer prozesssteuernden Aufgabe bewusst und nahmen sie wahr. Dabei wirkte sie durchaus modellhaft z.B. hinsichtlich Termintreue, Aufgabenverteilung und -erledigung, Informationsaustausch, fach- und sachorientierter Aushandlung. So wird vom Freien Träger auch konstatiert „Transparenz und Verbindlichkeit sichern Motivation und Veränderungsbereitschaft“ und „Zuverlässigkeit als zeitbezogener Aspekt erfuhr durch die Umsetzung von Qualitätsmanagementsystemen auf vielfältigen Ebenen Entwicklung“ (a.a.O.).

Die anfängliche Beteiligung von Leitungskräften beider Seiten an den reflektierten Kollegialen Fallberatungen kann unter zwei Aspekten für die Gestaltung des Entwicklungsprozesses betrachtet werden. Zum einen war die Präsenz von Leitung nicht nur Kontrolle und fachliche Bereicherung, sondern auch eine Wertschätzung für die Anstrengungen der Fachkräfte, zum

anderen wurden Defizite sichtbar, auf die mit Fortbildungseinheiten unmittelbar und damit konstruktiv reagiert werden konnte.

Die Steuerungsgruppe, gemeinsame Workshops, Fortbildungen und Arbeitsgruppen sowie die Kollegiale Fallberatung gestalteten einen verbindlichen Rahmen für Kommunikation, der die „Kontinuität des Kommunikationsprozesses“ zwischen den Trägerseiten und innerhalb der Träger selbst ermöglichte und sicherte.

Als besonderes Gestaltungselement erwies sich im Projektverlauf die Ein- und Durchführung der Kollegialen Fallberatung. Sie hat u.a. dazu beigetragen, die Aushandlungs- und Verständigungsbereitschaft zu erhöhen („zunehmend gemeinsame Sprache“, „Verbesserung der Konsensbereitschaft“, „Höherer Konsens bei Bewertungen“ (a.a.O.), Fragen („Fragen ist nicht nur erlaubt, sondern gehört zum „guten Ton“ (a.a.O.) sowie auch Kritik („Verbesserung des Umgangs mit konstruktiver, thematischer und inhaltlicher Kritik“ (a.a.O.) zuzulassen und sich damit auseinander zu setzen. Die kontinuierliche Begegnung unter strukturierter methodischer Vorgehensweise trug erheblich zum Abbau von Berührungsängsten und Vorurteilen bei. Nicht zu unterschätzen ist, dass die Entdeckung der Ressourcen anderer Fachkräfte zu erweiterten Lösungsvorschlägen führte, die als Erfolgserlebnis den Aufwand und die Anstrengung belohnte.

Eckpunkte des Zusammentreffens beider Trägerseiten mit allen projektbeteiligten MitarbeiterInnen waren die gemeinsamen Veranstaltungen, die neben der Bearbeitung spezifischer Themen immer auch der Vergewisserung über den Entwicklungsstand des gemeinsamen Vorhabens dienten. Dazu gehörte auch die modellstandortübergreifende Präsentation einschließlich deren gemeinsamen Vorbereitung, die zu einem wichtigen Beitrag für die gemeinsame Projektidentität der beiden Trägerseiten wurde.

Insgesamt darf für den Gestaltung von Entwicklungsprozessen nicht zu gering bewertet werden, dass dafür auch materielle Rahmenbedingungen erforderlich sind wie die Verfügbarkeit von geeigneten Räumen außerhalb des Alltags mit entsprechender, auch technischer Ausstattung und die Bereitstellung von Zeit zur Gewährleistung einer verbindlichen Beteiligung.

Der Rahmen als Modellprojekt wurde als Angebot eines organisierten und geschützten Raumes für eine offene Art der Auseinandersetzung mit Kritik verstanden und genutzt. Außerdem habe die externe begleitende und beratende Unterstützung des Entwicklungsprozesses das „Vorwärtsgen“ begünstigt bzw. erzwungen (a.a.O.).

Literatur

Leitner, Hans & Mutke, Barbara (2004). 1. Zukunfts(werk)stadt(t) Brandenburg a.d.H.. Bernburg

Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens (Hg.) (2003). Hilfeplanung als Kontraktmanagement? Erster Zwischenbericht des Forschungs- und Entwicklungsprojektes „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ München

Christian Schrapper

Voraussetzungen für gemeinsame gestaltete Entwicklungsprozesse als Bedingung für eine Kultur der Verständigung

Trotz aller positiven Erfahrungen und Entwicklungsarbeiten ist eine häufige Erfahrung und Rückmeldung zu den auch in diesem Modellprojekt entwickelten und vorgestellten Beispielen und Methoden für eine gelingende Praxis: „Das ist ja interessant und fachlich qualifiziert, aber solche Praxis kann nur gelingen, solange Geld und Zeit nicht knapp werden!“, so auch nicht wenige Rückmeldungen und Diskussionen auf den Abschlusstagungen an den Modellstandorten. Nun sollten wir nicht überrascht sein, denn in der repräsentativen Befragung der Explorationsphase des Modellprojektes (vgl. Kapitel I) gab es für solche Einschätzungen deutliche Hinweise:

- Fast die Hälfte der Befragten vermutete in mangelnden Zeitressourcen einen häufigen Anlass für das Scheitern von Hilfeplanprozessen.
- Immerhin 50 % der Befragten stimmten der Aussage zu, dass Kostengesichtspunkte für die Entscheidung für eine Hilfe bedeutend sind. Diese Aussage bestätigten die Ergebnisse der Expertengespräche, in denen deutlich wurde, dass Kostenfragen die fachlichen Entscheidungen zunehmend beeinflussen.

Auch in den Modellstandorten war die Sorge immer wieder groß, erarbeitete und eingeführte Qualitäten der Hilfeplanung in finanziellen Drucksituationen und unter hohen Arbeitsbelastungen nicht mehr durchhalten zu können. Warum? Wenn hier vorgestellt werden soll, was Erfahrungen und Ergebnisse aus einem Modellprojekt für „die Zeit danach“ und für „den Rest der Fachwelt“ bringen könnten, müssen wir Antworten auf diese Frage versuchen.

Ein häufig vorgetragenes Argument für die Anwendung qualifizierter Arbeitsprozesse ist, diese sollten gewährleisten, dass gerade mit begrenzten Geld- und Zeitressourcen ökonomisch umgegangen werden, also das bestmögliche Ergebnis mit dem geringsten möglichen Aufwand erzielt werden kann (vgl. z.B. Schrapper 1998). Billige Schnellhilfen und verkürzte Beratungs- und Diagnoseprozesse „rächen“ sich in der Regel durch hohe Folgekosten und wiederholte Beschäftigung mit einem „schwierig“ gewordenen Fall – so immer wieder die Erfahrung (z.B. Ader & Schrapper 2002). Wie ist aber dann zu erklären, dass Menschen und Organisationen gerade, wenn es besonders notwendig wäre, weil Zeit und Geld knapp werden, die „guten Vorsätze“ und Konzepte einer qualifizierten Hilfeplanung „über Bord werfen“ (müssen)?

Wenn Systeme unter Druck geraten, ziehen sie sich auf grundlegende Funktions-Mechanismen zurück

Komplexe soziale Systeme unterscheiden sich von trivialen dadurch, dass sie ihre Funktionen nicht am dominanten Systemzweck „Überleben“ ausrichten, sondern „Sinngesteuert“ sind, so lehrt es die Systemtheorie. Gemeint ist damit, dass insbesondere in Konflikten und bedrohlichen Situationen einfache Systeme, z.B. Tiere, instinktgesteuerten Reiz-Reaktions-Schemata folgten, um in erster Linie das Überleben der Art zu sichern, während komplexe

soziale Systeme wie Menschen und Organisationen in der Lage seien, die Vielfalt der Umweltbedingungen (Komplexität) und der eigenen Handlungsoptionen (Kontingenz) reflektiert und selbstgesteuert zu verarbeiten (vgl. z.B. Wilke 1993, 37ff.).

In scheinbarem Gegensatz zur Theorie komplexer sozialer Systeme, zu denen Jugendämter und Kommunalverwaltungen sicher ebenso zählen wie Jugendhilfeträger, wird immer wieder berichtet, dass auch hier in „Knappheitskonflikten“ mit Rückzug auf grundlegende und tief verankerte Handlungsmuster reagiert wird. In der Gewährung von Sozial- und Jugendhilfeleistungen sind solche Handlungsmuster nach unserer Beobachtung vor allem von einer „Besinnung auf gesicherte Autoritäten“ geprägt, z.B. auf:

- Die Autorität der Führung, z.B. der Landrat zeichnet kostenträchtige Entscheidungen ab.
- Externe Autoritäten, z.B. der Psychiater muss die Heimerziehung anordnen.
- Die Autorität strafrechtlich sanktionierter Amtspflichten: In der Not geht Kinderschutz vor.
- Die Autorität des Marktes: In Zeiten knapper Kassen entscheidet der Preis.

Gemeinsames Muster: die Reduktion von Komplexität

Statt wie in allen qualifizierten Hilfeplanprozessen vorgeschlagen, zuerst die Komplexität der Problemwahrnehmungen und Hilfealternativen reflexiv zu erweitern um sie danach in strukturierten Aushandlungsprozeduren und in Partizipation oder besser Koproduktion aller Beteiligten wieder kontrolliert zu reduzieren, ist unter Druck offenbar der Rückgriff auf traditionsreiche Muster administrativer Gewährungspraxis Erfolg versprechender. Das Gemeinsame der oben skizzierten „Besinnung auf Autoritäten“ ist, dass an die Stelle komplexer Wahrnehmungs- und Handlungsstrategien einfache Reiz-Reaktions-Muster treten. Etwas vornehmer – und in der System-Logik öffentlicher Verwaltung ausgedrückt – heißt dies: Die immer schwer zu handhabende finale Programmierung, d.h. ziel- und ergebnisorientiertes Verwaltungshandeln, wird wieder durch konditionale Nomenanwendung ersetzt, d.h. formale Rechtmäßigkeit wird zum wesentlichen Entscheidungskriterium (vgl. dazu auch Schrapper 2001, 5f.). Hiermit korrespondieren konditionale Einschätzungsprozeduren nach dem Motto: „Was muss ich tun, wenn...“, wie sie vor allem in Kinderschutzfällen immer wieder empfohlen werden (vgl. aktuell Deutscher Städtetag 2003; DJI i.E.).

Bündnisse und Beziehungen als Gegenstrategien?

Wenn auch die Organisationen kommunaler Jugendhilfe – Jugendamt wie freie Träger – in der „Not“ eher zu den einfachen Strategien durch „Autoritäten gesicherter“ Entscheidungsverfahren zurückgreifen, was bleibt dann für eine qualifizierende Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens zu tun? Nicht nur in den (immer kürzeren) „Schönwetterperioden“ kollegial und kommunal auskömmlicher Arbeitsbedingungen soll sich Hilfeplanung als ein Schlüsselprozess ebenso rationaler wie partizipativer Sozialleistungsgewährung bewähren, sondern gerade in Zeiten schwieriger Arbeitsbedingungen und knapper Ressourcen – so die Erwartung an die Ergebnisse auch aus diesem Modell.

Hilfeplanung ist komplex und kompliziert, daran muss immer wieder erinnert werden. Gerade in den skizzierten „Knappheitskonflikten“ um Geld und Zeit werden die grundlegend unterschiedlichen Rationalitäten erkennbar, an denen sich die Akteure und ihre Organisationen zu orientieren suchen. Schon für sich genommen, sind diese widersprüchlich genug:

- nach der Legitimations-Rationalität sozialpolitischer Maßnahmen muss sozialstaatliches Handeln zwischen den Polen formaler Rechtmäßigkeit, individueller Unterstützung und gesellschaftspolitischer Legitimität öffentlicher Leistungen balanciert werden;
- die Steuerungs-Rationalität professioneller Beurteilung, Intervention und Evaluation verlangt einerseits nach zielgerichteten und methodisch reflektierten Arbeitsabläufen und andererseits nach offenen Prozessen der Verständigung und Koproduktion, hier mit Kindern und Familien;
- die System-Rationalität von Hilfe- und Geschäftsbeziehungen wiederum ist sowohl am „Eigennutz“ der Beteiligten ausgerichtet als auch an den wechselseitigen Wünschen nach Wertschätzung und Zugehörigkeit.

Wie kann nun ernsthaft erwartet werden, dass in konkreten Hilfeplanungsprozessen diese Komplexität sowohl reflexiv erweitert – d.h. in ihren Facetten und Auswirkungen in den Blick genommen und eingeschätzt – als auch kontrolliert reduziert – d.h. vor allem in geteilte Auffassungen und realisierbare Handlungsoptionen „runtergebrochen“ – werden kann?

Eine professionelle Bearbeitung von Komplexität erfordert „Handwerkszeug“ und „Haltung“ (Werner Schefold), so die nicht neue, aber immer wieder bedeutsame Erfahrung der Befunde aus dem Bundesmodellprojekt:

- Mit „Handwerkszeug“ sind vor allem gesicherte Strukturen, zuverlässige Verfahren und professionelle Methoden gemeint, von denen in den vorhergehenden Beiträgen aus den Modellstandorten zahlreich berichtet wurde. Hierzu lassen sich auch Standards einer „guten“ Hilfeplanung formulieren, also z.B. angeben, welche Themen mit welchen Instrumenten grundsätzlich wie zu bearbeiten wären, damit Hilfeplanung gelingen kann.
- Mit „Haltung“ sind die weniger greifbaren, aber nicht weniger wirksamen Orientierungen der verantwortlichen Akteure gemeint; vor allem sind dies ein respektvoller Blick auf die Menschen, ihre Ideen und Praxis, die Bereitschaft zu Begegnung und Dialog und eine Vorstellung vom „gelingenden Alltag“ (Thiersch) insbesondere für Kinder und Familien in prekären und belasteten Lebenslagen. Vor allem die Ausprägung solcher Haltungen und ihre Einbettung in die örtlichen Kulturen (s.o.) bestimmt darüber, ob im konkreten Falle das Handwerkszeug für alle Beteiligten produktiv eingesetzt werden kann.

Also, „erst die Mischung macht’s“, daher sind am einen Ort entwickelte „Handwerkszeuge“ zwar „technisch“ übertragbar, aber keine Gewähr, dass die dazugehörigen und für den Erfolg zwingend erforderlichen „Haltungen“ mit transportiert werden, sind diese doch zu unverwechselbar an die jeweiligen Menschen, ihre Beziehungen und Traditionen gebunden. Und auch die „Handwerkszeuge“ selber, also Arbeitsinstrumente und -abläufe, Vorlagen und methodische Regularien, sind kaum „eins zu eins“ übertragbar, zu sehr ist ihr sinnvoller Einsatz an die konkreten Bedingungen der Entwicklung und des Ortes gebunden.

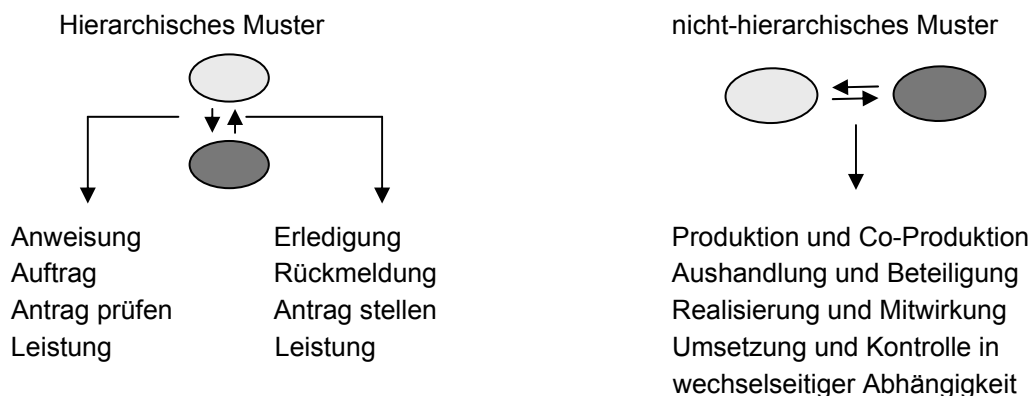
Also doch nur ein Modell mehr in einer langen Reihe, dass für die unmittelbar Beteiligten etwas „gebracht“, sonst aber kaum zu übertragbaren Erkenntnissen geführt hat? Nein! Mo-

dellhaft und übertragbar sind die Prozesse der Entwicklung und Gestaltung von Beziehungen, Konzepten und Organisationen, mit denen wir in diesem Projekt gearbeitet haben. Aber warum?

Hilfeplanung muss in widersprüchlichen Beziehungsmustern realisiert werden

Hilfeplanung ist sowohl ein administrativer Prozess, in dem vor allem Fragen der Prüfung und Gewährung und Kontrolle sozialleistungsrechtlicher Ansprüche bearbeitet werden müssen, als auch ein sozialpädagogischer Prozess der Beziehungsaufnahme und Gestaltung mit dem Ziel der produktiven Gestaltung von Entlastung, Unterstützung und Hilfe für Erwachsene und Kinder und nicht zuletzt ein Geschäftsprozess, in dem zwischen Jugendämtern und Einrichtungen Aufträge vereinbart und Leistungen ausgetauscht werden. Untersucht man die Beziehungsstrukturen, die im skizzierten Aufgabenspektrum der Hilfeplanung prägend sind, so werden zwei grundlegend unterschiedliche Muster deutlich:

Abb. 2: Beziehungsmuster im Rahmen der Hilfeplanung



In jeder Hilfeplanung sind beide o.g. Grundmuster von Arbeitsbeziehungen prägend daher entsteht immer wieder großer Bedarf, sich zu vergewissern und zu verständigen, was konkret und grundsätzlich ist. Im klassischen Organisationsverständnis gilt solche kommunikative Vergewisserung als ein Anzeiger für schlechte Organisation, denn klare Anweisung machen „Reden“ überflüssig. Wenn aber Vergewisserung und Verständigung nicht ermöglicht und zielgerichtet gestaltet werden, drohen der Organisation entweder die Erstarrung in Regeln oder die Selbstauflösung durch Beliebigkeit. Mit dieser organisationstheoretischen Begründung wird verständlich, dass nur solche Hilfeplanvereinbarungen die Chance haben, in einer Organisation wirkungsvoll zu werden, die (1) ausreichend durch Vergewisserung und Verständigung „getragen“ sind, (2) mit Autorität durchgesetzt und kontrolliert werden und (3) deren Beachtung sich für alle Beteiligten lohnt.

Und genau das ist die wesentliche und übertragbare Erfahrung aus unseren Modellprojekten, zusammengefasst in den **vier Faktoren gelingender Hilfeplanung**:

- (1) tragfähige Organisationen: Aufbau, Verfahren, Konzepte, Ressourcen
- (2) geklärte Strukturen und Regeln für Kooperation und Partizipation im Sozialleistungs-Dreieck
- (3) Qualifikation und Belastbarkeit des Personals: Handwerkszeug und Haltung
- (4) *Kultur der Verständigung durch gemeinsame Prozesse der Entwicklung und Vereinbarung der Faktoren 1 - 3*

Die ersten drei Faktoren sind die notwendigen Voraussetzungen, der vierte Faktor aber erst ist die hinreichende Bedingung, dass diese Voraussetzungen auch positiv zur Geltung gebracht werden können.

Was benötigen Organisationen öffentlicher und freier Träger der Jugendhilfe, um gelingende Hilfeplanung zu gestalten?

Wenn die „Handwerkszeuge“ der Strukturen, Verfahren und Methoden also unverwechselbar an Personen und Traditionen gebunden und damit nur schwer bis kaum übertragbar sind, gewinnen die gemeinsamen Arbeitsprozesse der Entwicklung, Erprobung und Bewertung solcher Instrumente und Prozeduren erheblich an Bedeutung. Vor allem scheint die persönliche Begegnung handelnder Menschen und ihr Verständnis dafür, „wie der andere denkt“ ausschlaggebend.

Für modellhaft und übertragbar halten wir daher vor allem die Hinweise und Erfahrungen mit der Gestaltung von Prozessen der Konzeptentwicklung und Organisationsgestaltung in unserem Bundesmodellprojekt zur Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens. Nach unseren Befunden und Erfahrungen scheinen für solche Prozesse insbesondere wichtig zu sein:

- (1) **Klarheit der Rahmungen und Vorgaben:** Entwicklungsprozesse werden bei aller positiven Konnotation von den betroffenen Menschen auch als Veränderungen begriffen, die Befürchtungen wecken und Ängste mobilisieren. Gerade in der öffentlichen Verwaltung kann kaum ein Mitarbeiter nicht aus persönlicher Erfahrung über problematische und belastende, manchmal auch verletzende und Resignation hinterlassende „Umstrukturierungen“ und „Reformen“ berichten. Ein immer wieder genannter Grund für dabei produzierte Enttäuschungen ist, dass Rahmenbedingungen wie Zeit und Ressourcen, aber auch nicht veränderbare Strukturen und Abläufe zu Beginn nicht deutlich und unmissverständlich benannt und abgesteckt wurden. So kann jeder seine Hoffnungen und Befürchtungen auf die kommenden Prozesse projizieren und wird an diesen individuellen Erwartungen auch wesentlich die Erfolge oder Misserfolge der Projekte beurteilen.
- (2) Frühzeitig **Transparenz der Absichten und Abläufe** herzustellen, gehört in die gleiche Kategorie der Forderungen nach einer produktiven Gestaltung von Entwicklungsprozessen, die für die Beteiligten Einsatz und Risiken einschätzbar machen sollen und Angst, die lähmt, verringern helfen, gleichzeitig aber die Vorsicht fördern, „gut aufzupassen“. Nur wenn Menschen Risiken und Erträge von Veränderungen, die in jeder Entwicklung stecken, für sich positiv bilanzieren können, kann vernünftigerweise eine aktive Mitarbeit und zielstrebigere Einsatz erwartet werden, alles andere wäre letztlich das Einfordern von blankem Pflichtgefühl, mit dem häufig beobachtbaren Ergebnis der Resignation und Abwertung selbst durchaus positiv erreichter Entwicklungserfolge.
- (3) Auch die **Anschlussfähigkeit der Veränderungen** an die bisherige Praxis deutlich heraus zu arbeiten, gehört dazu. Jeder Entwicklungsprozess hat eine Vorgeschichte und danach geht's auch weiter. Diese Anschlüsse müssen nicht nur sicherstellen, dass „der Betrieb weitergeht“, sie sichern auch unverzichtbare Kompetenz und Erfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und verhindern, dass die bisherige Praxis als schlecht und untauglich abgewertet werden muss.

- (4) Zusammengefasst ist also eine für alle Beteiligten **erkennbare Wertschätzung bisheriger Bemühungen, Erfahrungen und Kompetenzen** notwendiger Ausgangspunkt und Fundament jedes produktiven Innovationsprozesses. Nur auf dieser Basis können dann kritische Analyse und Projektion von Veränderungszielen als Aufbruch und Motivation zur Anstrengung und nicht als Abbruch und Kränkung bewertet werden. Nicht nur auf dem Tennisplatz werden, frei nach Boris Becker, 2/3 des Matches im Kopf und im Bauch entschieden. Gerade Entwicklungsprozesse in differenzierten Organisationen mit komplexen Aufgaben, wie sie Jugendhilfe und Hilfeplanung zweifellos sind, werden wesentlich in den Köpfen der MitarbeiterInnen erfolgreich oder nicht.
- (5) **Balance von zeitlicher Befristung und dauerhafter Notwendigkeit von Veränderung**, also ein zirkuläres statt lineares Prozessverständnis, bedeutet, dass Entwicklungsprojekte befristet und überschaubar formuliert und umgesetzt werden müssen und gleichzeitig immer wieder klar wird, der Abschluss des einen Entwicklungsprojektes gleichzeitig der Startschuss für das folgende Vorhaben ist. Solange soziale Systeme nicht „tot“ sind, müssen sie sich verändern, dies gilt auch und gerade für die Organisationen der öffentlichen Verwaltung, obwohl der Volksmund gerne Gegenteiliges vom Behördenapparat behauptet. Empirisch allerdings gibt es kaum einen Arbeitsbereich, der sich in den letzten 100 Jahren mit so häufigen und vor allem tief greifenden Veränderungsanforderungen konfrontiert sah, wie die öffentliche, insbesondere die kommunale Verwaltung (siehe Schraper 2001, 4).
- (6) Mit der **Balance von „mutigem“ Handeln und reflexiver Vergewisserung** meine ich, dass in der Gestaltung und Verantwortung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen sowohl ein deutlicher Antrieb, anspruchsvolle Vorgaben und durchaus visionäre Ziele notwendig sind, aber gleichzeitig Phasen und Orte der Besinnung und Bilanz, der reflexiven Vergewisserung unverzichtbar. Hier geht es einerseits um den eher technischen Aspekt der neudeutsch Controlling genannten Überprüfung von Zielerreichung und Mitteleinsatz, also im Kern der Bearbeitung der Fragen: Sind wir noch auf dem richtigen Weg zum Ziel und können wir es schaffen, dort anzukommen? Andererseits geht es immer wieder um die reflektierte Gestaltung von Ungewissheit, und damit auch der immer latenten Angst, ob denn die versuchten Änderungen wirklich zu einem besseren Ende führen können. Blinder Eifer und Durchhalteparolen sind hier ebenso schädlich wie zögerliches Zaudern. Vor allem von den Führungskräften wird erwartet, dass sie sowohl entschieden und überzeugt „voranschreiten“ als auch sensibel mit Bedenken, Störungen und Beeinträchtigungen umgehen können – nicht selten eine Quadratur des Kreises.
- (7) Und „last but not least“ sind immer wieder **„auskömmliche“ Ressourcen** als wesentliche Bedingung für erfolgreiche Entwicklungsprozesse zu betonen. Ziele, so fachlich fortschrittlich und Arbeitsweisen, so förderlich sie für Kinder und Familien auch sein mögen, die von der gegebenen Ausgangslage und mit den verfügbaren Mitteln nicht erfolgreich bearbeitet werden können, bleiben nicht nur unerreicht, sie sind schädlich und verschlechtern die Qualität der Organisationen für Klienten und Mitarbeiter erheblich. Zurück bleiben Organisationen und Mitarbeiter, die nach aller Erfahrung schlechter arbeiten, als vorher und die erschöpft und „ausgepowert“ sind, für dann umso dringlicher notwendige Entwicklungsprozesse oft auf lange Zeit „verbrannt“. Eine verantwortliche und kompetente Abschätzung, ob die gewollten Entwicklungen aktuell und mit den zu mobilisierenden Mitteln an Geld, Arbeitseinsatz und Zeit mit ausreichender Chance auf Erfolg zu rea-

lisieren sind, gehört daher zu den bedeutsamsten Aufgaben jeder Leitung, bei der sie sich gut und vor allem frühzeitig beraten lassen sollte.

- (8) **Modellprojekte und externe Beratung** können für die skizzierte Prozess-Logik von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen wichtige Funktionen übernehmen, die Risiken zu vermindern und die Komplexität zu reduzieren. Zum einen schaffen Modellprojekte einen Rahmen an Anforderungen und Ressourcen, der neben allen neuen Belastungen auch zeitliche Begrenzung, zusätzliche Mittel und geteilte Verantwortungen ermöglicht. Zum anderen hat die verstärkte Aufmerksamkeit und Präsentation in Modellprojekten einen nicht zu unterschätzenden mobilisierende Effekte. Und zuletzt können im Rahmen von Modellen mit Hilfe externer Autorität und Neutralität interne Konflikte leichter und produktiver ausgetragen werden (dazu auch Schrapper 1998, 29f.).

Nun gibt es zwar reichhaltige Literatur und auch etliche Ratgeber zur Organisationsentwicklung und lernenden Organisationen, aber in der kommunalen Verwaltung und insbesondere dem Feld der Kooperation zwischen Jugendämtern und Einrichtungen und Trägern der zumeist freien Jugendhilfe ist eine solche Praxis der Organisationsgestaltung doch noch vielfach fremd (dazu ausführlicher mit zahlreichen Hinweisen Schrapper 2001).

Literatur

- Ader, Sabine & Schrapper, Christian (2002). Wie aus Kindern in Schwierigkeiten „schwierige Fälle“ werden – Erfahrungen und Befunde aus einem neuen Forschungsprojekt zu einem alten Thema. In: Forum Erziehungshilfen. Heft 1/2002, S. 27-34
- Deutsches Jugendinstitut (Hg.). Handbuch Kindeswohlgefährdung nach § 1666 BGB und Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). München i.E. (unter www.dji.de herunterladbar)
- Deutscher Städtetag(2003). Strafrechtliche Relevanz sozialarbeiterischen Handelns. Köln
- Schrapper, Christian (Hg.) (1998). Qualität und Kosten im ASD. Konzepte zur Planung und Steuerung der Hilfen zur Erziehung durch kommunale soziale Dienste. Münster
- Schrapper, Christian (2001). „... und sie bewegt sich doch!?“ Die öffentliche Verwaltung als Feld für Beratung, Organisationsentwicklung und Supervision. In: Supervision. Mensch Arbeit Organisation. Heft 2/2001, S. 3-7
- Wilke, Helmut (1993). Systemtheorie (Band 1). 4. Auflage. Stuttgart/Jena

Marion Strehler

In Kooperation Adressatenbeteiligung gestalten und sichern

Es gibt gute Gründe, den gemeinsamen Entwicklungsprozess des Hilfeplanverfahrens zu nutzen, um auch die Beteiligung von Eltern, Kindern und Jugendlichen zu verbessern. Zum einen ist Beteiligung gesetzlich vorgeschrieben (§§ 5, 8, 36 SGB VIII; ausführlicher siehe Münder u. a. 2003). Zudem brachte der Wechsel von einem eher expertokratischen Jugendwohlfahrtsgesetz (BRD) bzw. einer vordergründig eingriffsorientierten Jugendhilfeverordnung (DDR) hin zu einem auf Dienstleistung ausgerichteten Kinder- und Jugendhilfegesetz grundlegende Veränderungen im Umgang mit den AdressatInnen (Kriener & Petersen 1999) mit sich. Anstelle eines hierarchisch zuweisenden, auf Kontrolle und Defizite ausgelegten Verfahrens steht nun die partizipative Aushandlung im Vordergrund. Gelingende Hilfe zur Erziehung erfordert es heutzutage, Hilfe und Kontrolle, Dienstleistungs- und Wächterfunktion im Sinne des gesetzlichen Auftrages auszubalancieren. Zum anderen gilt die Beteiligung von Eltern und jungen Menschen – neben der Lebenswelt- und Ressourcenorientierung – als weiterer wichtiger Faktor für das Gelingen einer Hilfe (BMFSFJ 1998). AdressatInnen aktiv an der Hilfeplanung zu beteiligen, erhöht die Akzeptanz der Hilfe und ermöglicht eine gemeinsame Sinnkonstruktion. Ohne die emotionale Zustimmung von Eltern und jungen Menschen besteht eine große Gefahr, dass die Hilfe ins Leere läuft. Ferner ist Beteiligung eine pädagogische Haltung, hinter der die Wertschätzung des Einzelnen steht. Beteiligung bedeutet, sich um ein Verstehen der Sichtweisen der AdressatInnen zu bemühen, sich auf ihre Situationsdeutung und Problemdefinition einzulassen und ihnen Handlungsalternativen anzubieten. Beteiligung soll AdressatInnen überhaupt erst befähigen sich beteiligen zu können und sie in ihrer Unabhängigkeit bestärken. Diesem Verständnis nach ist Beteiligung ein unerlässliches Qualitätskriterium für Hilfeplanung. Die Qualität von Hilfeplanung muss sich also auch daran messen lassen, inwieweit es gelingt, die verschiedenen Akteure zu beteiligen.

Gegenwärtig werden in Fachkreisen die Vorteile passgenauer Hilfen diskutiert, die es in Kooperation aller Beteiligten zu entwickeln gilt. Weniger intensiv wird hingegen über die Passgenauigkeit von Hilfeplanverfahren nachgedacht. Hilfeplanverfahren werden häufig mehr von der Bürokratie, als von der Lebenswelt der AdressatInnen bestimmt. Passgenaue, auf AdressatInnen zugeschnittene und beteiligungsorientierte Hilfeplanverfahren setzen Kooperationsabsprachen und ein gemeinsames Verständnis von öffentlichen und freien Trägern voraus.

Im folgenden Beitrag sollen anhand des Modellstandortes Nürnberg – Fürth – Erlangen Wege und Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie sich Beteiligung durch eine gute Kooperation des professionellen Hilfesystems gestalten und sichern lässt. Beteiligung wurde dabei nicht als eigenes Thema behandelt, sondern bei der Bearbeitung anderer Themen mitbedacht. Ideen, Entwicklungen und Neuerungen wurden stets daran gemessen, ob sie AdressatInnen den Zugang zum Hilfeplanverfahren erleichtern und eine aktive Teilnahme ermöglichen. Im Rahmen des Projektes wurden AdressatInnen im Anschluss an beobachtete Hilfeplangespräche befragt und eine Gruppendiskussion mit Mädchen und Jungen einer Nürnberger Jugendwohngemeinschaft durchgeführt. Auf der Basis dieser Aussagen von Kindern, Jugendlichen und Eltern wurde zunächst der (Verbesserungs-)bedarf analysiert, um dann gemeinsam zu überlegen, wie dieser in Kooperation angegangen werden kann. Schon wäh-

rend der Entwicklungsphase wurden Ideen und Ergebnisse der Projektgruppe in der täglichen Arbeit eingesetzt und mit AdressatInnen weiter entwickelt. An Stellen, an denen dies nicht möglich war, wurde die Adressatensicht über Perspektivwechsel und Rollenspiele mit einbezogen.

Qualität von Beteiligung aus Sicht von AdressatInnen

Etliche Studien zeigen, dass insbesondere die Qualität von Beteiligung nach wie vor entwicklungsbedürftig ist (BMFSFJ 1998; Baur u. a. 1998; Pluto u. a. 2003). Am Anfang stand daher auch am Modellstandort Nürnberg – Fürth – Erlangen die Frage, wie es um die Qualität der Beteiligung in der Region bestellt ist. Da sich diese letztlich an den Aussagen der AdressatInnen messen lassen muss, wurden exemplarisch einige Mädchen und Jungen aus der Region befragt. Die Ergebnisse werden durch andere Untersuchungen, wie die Jule-Studie (Baur u. a. 1998) oder eine Studie des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe (2003), bestätigt. Kinder, Jugendliche und Eltern, so die zentrale Aussage, sind in der Praxis zwar formal beteiligt, fühlen sich häufig aber nicht ernst genommen.

Hilfeplangespräche werden von den Betroffenen oftmals eher als Verwaltungs- und Routineakt erlebt, denn als echter Austausch- und Unterstützungsprozess. Ihrer Ansicht nach würden Themen abgehakt, ohne dass genügend Zeit bleibe, den eigenen Standpunkt zu vermitteln (Strehler & Sierwald 2004). Gerade Kinder und Jugendliche fühlen sich während der Gespräche häufig machtlos und sehen sich als schwächstes Glied in der Kette. Sie würden zwar nach ihrer Meinung befragt („Ich bin immer als erstes an der Reihe.“), dürften dann aber oft nicht ausreden und ihre Wünsche und Vorstellungen würden unbegründet abgelehnt. Während sich Fachkräfte häufig mit den Eltern verbündeten, werde ihrer Sichtweise insgesamt wenig Glauben geschenkt: „... die Erwachsenen [sitzen, SPI] immer am längeren Hebel. Also das kommt einem so vor, als würden sie gar nicht akzeptieren, was du willst. Die schauen nur drauf, was die Erwachsenen wollen.“ (Strehler & Sierwald 2004, 5). Ein anderer Jugendlicher führt in der Gruppendiskussion an, dass sich hauptsächlich die Fachkräfte miteinander unterhalten, während er wenig mitreden könne: „Ich hab so das Gefühl bei den Hilfeplangesprächen, dass da mehr der Betreuer mit dem Jugendamt redet, als dass ich da im Mittelpunkt stehe. [...] und dann wird halt geredet und dann weiß ich halt nicht, was ich da sagen soll, weil die reden dann relativ viel miteinander und es ist halt schwierig halt, dann da den Bezug dazu zu kriegen, schon von der Sprachqualität her.“ „Das ist mir auch zu hoch, die ganzen Fremdwörter“ bestätigt ein Mädchen (ebd., 4). Die unverständliche Sprache, geprägt von pädagogischen Fachausdrücken und Oberbegriffen, führt nach Ansicht der jungen Menschen dazu, dass Hilfeplanprozess und Zielsetzungen der Hilfe undurchschaubar erscheinen. In der Folge stimmen sie den pädagogisch formulierten Zielen zwar per Unterschrift zu, die Konsequenzen und Aufgaben sind ihnen aber oftmals unklar. Die Situation wird dadurch verschärft, dass in den meisten Hilfeplangesprächen anstelle der Orientierung an den vorhandenen Stärken von Kindern und Jugendlichen doch deren Problemverhalten im Vordergrund steht. Erfolge würden wenig honoriert, Negatives hingegen ausführlich thematisiert und sanktioniert. „Am Anfang wird vielleicht gesagt, man hat sich verbessert und dann wird gesagt, aber das und das und das. Und dann geht man wirklich mit einem blöden Gefühl raus und weiß halt nicht“, so ein Junge bei der Gruppendiskussion. Ein Mädchen ergänzt: „Stimmt, die fangen immer ganz lieb an und dann wird es zum Horrortrip.“ (ebd., 12).

Förderliche Faktoren für eine Adressatenbeteiligung und Umsetzungsmöglichkeiten in der Kooperation

Eine ehrliche und echte Beteiligung bedeutet, AdressatInnen ernst zu nehmen und als gleichwertige Verhandlungspartner anzusehen¹. Beratung und Information hingegen fallen nur unter die Kategorie der Scheinbeteiligung (Arnstein 1966). Ähnlich ist es, wenn AdressatInnen nur als Informations- und Feedbackgeber fungieren. Dementsprechend ist es Aufgabe der Fachkräfte, AdressatInnen so zu unterstützen, dass sie eigene Perspektiven entwickeln und in den Aushandlungsprozess mit einbringen können. Dazu ist notwendig, sie über ihre Rechte und den Verfahrensablauf aufzuklären (§ 36 Abs. 1 Satz 1 SGB VIII), sie auf die Gespräche vorzubereiten, ihnen alle wichtigen Unterlagen zur Verfügung zu stellen und Zeit für eigene Entscheidungen einzuräumen.

Die *Vorbereitung und Aufklärung der AdressatInnen und die Förderung ihrer Beteiligungsfähigkeit* ist eine gemeinsame Aufgabe von öffentlichen und freien Trägern. Nur in der kooperativen Bearbeitung kann dieses ebenso schwierige wie hoffnungsvolle Unterfangen zum Nutzen aller umgesetzt werden. Am Modellstandort Nürnberg – Fürth – Erlangen wurden klare Absprachen über Rollen- und Aufgabenverteilung zur Vorbereitung von AdressatInnen getroffen. Kinder und Jugendliche werden in der Regel von den EinrichtungsmitarbeiterInnen auf die Hilfeplangespräche vorbereitet. Die Zuständigkeit für die Vorbereitung der Eltern wird einzelfallabhängig entschieden. Um eine gute Vorbereitung zu ermöglichen, klären öffentliche und freie Träger im Vorfeld die Funktion, die Zielsetzung des Hilfeplangesprächs und die Erwartungen der jeweiligen Partei. Trägerbetreffende Aspekte (wie beispielsweise die Finanzierung) werden ebenfalls vorher und ohne die AdressatInnen vereinbart. Zur Vorbereitung der Eltern und der jungen Menschen wurden spezielle Methoden zur Zielfindung und Zielformulierung (siehe den Beitrag von Sierwald & Strehler, Kap. II, 2 i.d. Band) entwickelt und vereinbart, die auch im Hilfeplangespräch eingesetzt werden. Im Vorfeld kann die Zielfindung ohne Zeit- und Erfolgsdruck im vertrauten Umfeld stattfinden. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Eltern, Kinder und Jugendliche Ziele finden, die sie als erreichbar ansehen und für die sie sich einsetzen wollen, anstatt (pädagogische) Ziele nur abzunicken. Zusätzlich sind auch die BetreuerInnen des freien Trägers sowie die fallverantwortliche Fachkraft des öffentlichen Trägers angehalten, ihre eigenen Ziele für die Hilfe zu formulieren. Die Ziele werden im Vorfeld an die ASD- oder Jugendamtsfachkraft weitergeleitet, sodass diese sich auf den Aushandlungsprozess vorbereiten kann. Gegenwärtig überarbeiten öffentliche und freie Träger in der Region die Entwicklungsberichte, die dem öffentlichen Träger vor den Hilfeplangesprächen zugeschickt werden, um eine bessere Übereinstimmung mit den Hilfeplangesprächen herzustellen und eine effektivere Informationsgewinnung zu ermöglichen. Am Ende des Prozesses soll es einen Standard für Entwicklungsberichte in der Region geben.

Ein an der Projektgruppe beteiligtes Jugendamt hatte darüber hinaus im Vorfeld gute Erfahrungen mit einem gesonderten Anschreiben an die jungen Menschen gemacht, dieses wurde aber aus Zeitgründen wieder abgeschafft. Aufgrund der Aussagen von Jugendlichen (Streh-

¹ Beteiligung bedeutet aber unserer Auffassung nach nicht, AdressatInnen alle Entscheidungen zu überlassen, sondern klar und ehrlich zu benennen, welche Entscheidungen (momentan) feststehen und welche (mit)bestimmt werden dürfen. Beteiligung bedeutet aber in jedem Falle, zumindest die Wünsche und den Willen der Adressaten so ernst zu nehmen, dass diese bei Nichtberücksichtigung als Dissens benannt und schriftlich festgehalten werden.

ler & Sierwald 2004), die sich ein stärkeres Interesse der Jugendämter gewünscht hatten, wurde diese Idee im Rahmen des Projektes wieder belebt. Das Anschreiben enthält eine Grafik mit zentralen Lebensbereichen wie Schule, Wohnen, Freunde, Eltern u. ä. Mittels Smiley-Skalen können Kinder und Jugendliche bewerten, wie es ihnen in den einzelnen Bereichen momentan geht und die aus ihrer Sicht wichtigen Themen für das Hilfeplangespräch benennen (ausführlicher siehe Strehler & Sierwald 2005).

Gemeinsam mit einer adressatenorientierten Vorbereitung wurde auch *der Ablauf von Hilfeplangesprächen so weiterentwickelt, dass er AdressatInnen entgegenkommt*. Anstelle einer offenen Gesprächsführung wurde eine allen bekannte Struktur für die Durchführung der Hilfeplangespräche vereinbart. Der Ablauf gliedert sich in feste Zeiteinheiten, in denen alle Beteiligten ihre Ziele vorstellen, und einen offener gehaltenen Aushandlungsteil (ausführlicher siehe Strehler & Sierwald 2005). Ziel der Strukturierung (und der Vorbereitung) war, die moderierende Fachkraft zu entlasten, damit sich diese nicht mehr gleichzeitig einen Überblick über die Situation verschaffen, den Ablauf erklären, Redezeiten verteilen, für eine angenehme Atmosphäre sorgen, Konflikte ausgleichen, Protokoll führen und Ziele vereinbaren muss, sondern sich besser auf die AdressatInnen konzentrieren kann. Gleichzeitig wurde die Rolle des freien Trägers gestärkt, indem er einen festen Redepart bekommt. Insgesamt ging es bei der Weiterentwicklung darum, die häufige Überfrachtung des Hilfeplanverfahrens zu reduzieren, um mehr Freiraum zu schaffen und den AdressatInnen besser zuhören zu können. So wurde beispielsweise auch vereinbart, dass nur das wichtigste Ziel eines jeden Gesprächsteilnehmers verhandelt wird. Alles andere wird im Nachhinein schriftlich festgehalten.

Im Zuge der Umgestaltung der Hilfeplangespräche fand eine *Verständigung auf eine adressatenorientierte Sprache und eine Bürokratie, die nicht darauf angewiesen ist, nach Defiziten zu suchen, um die Hilfe zu begründen*, statt. Ziele und Hilfeplanprotokolle dürfen und sollen in der Alltagssprache der AdressatInnen verfasst werden und dürfen positiv und ressourcenorientiert sein. Statt nach Defiziten zu suchen, um Hilfen begründen zu können, stehen Entwicklungsperspektiven im Vordergrund.

Hilfeplangespräche sollen mit *kreativen Methoden wie Kartenabfragen, Zielscheiben, Bildern oder Collagen vorbereitet und durchgeführt* werden können, die gemeinsam von öffentlichen und freien Trägern fallübergreifend erarbeitet wurden. Durch Schulungen, wenn möglich gemeinsam (in der Region sind derzeit trägerübergreifende Schulungen zur Zielfindung und Zielformulierung in Planung), häufig aber auch trägerintern, soll dieses Wissen möglichst vielen Fachkräften zur Verfügung gestellt werden, damit sich die Fachkräfte im Einzelfall nur noch auf die geeigneten Methoden verständigen müssen. AdressatInnen sollten auch die Möglichkeit bekommen, die Gespräche stärker mitgestalten zu können, indem sie beispielsweise Kärtchen oder Plakate mit ihren Wünschen oder Zielen zu den Hilfeplangesprächen mitbringen. Kinder, Jugendliche oder auch Eltern haben so die Möglichkeit, für sie wichtige Dinge nonverbal auszudrücken. Dies ist besonders dann hilfreich, wenn es ihnen schwer fällt, sich vor mehreren Menschen zu äußern oder sie befürchten, dass ihre Wünsche nicht ernst genommen werden. Dies ist aber kein Muss.

Beteiligung setzt voraus, dass denen, die sich beteiligen sollen, glaubhaft wird, dass ihre Mitsprache nicht nur gesetzlich vorgeschrieben, sondern ausdrücklich erwünscht ist. Dafür sind eine wertschätzende Grundhaltung der Fachkräfte und Vertrauen auf Seiten der AdressatInnen nötig. Vertrauen wiederum benötigt *Zeit und einen kontinuierlichen Beziehungsaufbau*. Ein Jugendlicher fasst das in der Gruppendiskussion so zusammen: „Also ich hab kein Vertrauen, weil das sind eigentlich fast Fremde. Die kommen halt ab und zu, denen erzählt

man halt ein wenig und dann gehen die wieder. Dann hat man wieder seine Ruhe.“ (Strehler & Sierwald 2004, 10). Ähnliche Aussagen von Jugendlichen finden sich auch in der Jule-Studie (Baur u.a. 1998). Junge Menschen, aber auch Eltern, äußern öfter, dass sie sich einen intensiveren Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vom Jugendamt wünschen würden, um ihre Situation verständlich machen und Vertrauen fassen zu können. Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung in vielen Jugendämtern fehlt jedoch gerade dafür die Zeit. Den Fachkräften kann dies nicht angelastet werden, gleichwohl empfinden AdressatInnen das oft als Desinteresse. Aufgefangen werden kann dies nur durch eine gute Kooperation von öffentlichen und freien Trägern, die durch eine bessere Synchronisation der Prozesse Ressourcen schafft, die für eine Beschäftigung mit den Eltern und jungen Menschen eingesetzt werden können. Kurze, informelle Wege wie Telefonanrufe unterfüttern die Beziehung (Strehler & Sierwald 2004). Eine Mutter berichtet uns nach der Beobachtung ihres Hilfeplangesprächs zudem, dass es für sie entlastend wäre, wenn ihre Betreuerin und der fallverantwortliche ASD-Mitarbeiter einen vertrauensvollen Umgang miteinander pflegen würden.

Um AdressatInnen eine Beteiligung zu erleichtern, ist es darüber hinaus wichtig, Orte und Settings zu finden, die zu ihrer Lebenswelt passen. In der Region Nürnberg-Fürth-Erlangen versuchen Träger, diesen Bedarf durch Kooperationsabsprachen im Einzelfall aufzufangen. Hilfeplangespräche in Einrichtungen oder an Orten, wo sich die Kinder, Jugendlichen und Eltern wohl fühlen, sollen eine angenehme Atmosphäre schaffen und verdeutlichen, dass die Betroffenen von Fachkräften ernst genommen werden. Fachkräfte von öffentlichen Trägern bedauern häufig, dass ihnen wenig attraktive Räumlichkeiten für die Gespräche zur Verfügung stehen, von Getränken oder Keksen ganz abgesehen. Im Rahmen des Projektes wurde auch das Setting von Hilfeplangesprächen in Bezug auf seine Adressatenfreundlichkeit diskutiert. Vielfach wurde angemerkt, dass die Fachkräftedominanz für AdressatInnen ein Problem darstellt und diese verschreckt. Es wurde daher noch einmal zwischen den Trägern vereinbart, eine sorgsame Auswahl zu treffen und sich gegenseitig abzustimmen und mitzuteilen, wie viele Personen nötig sind. Ob eine Teilnahme von zusätzlichen Personen, die von Kindern, Jugendlichen und Eltern eingeladen werden, generell möglich sein sollte, konnte nicht geklärt werden. Hier waren die Meinungen und Erfahrungen zu unterschiedlich. Flexible Zeiten für Hilfeplangespräche, die auch berufstätigen Eltern entgegenkommen, wurden als wichtig angesehen, erscheinen aufgrund der Arbeitszeiten und einer häufigen Teilzeitarbeit jedoch nur in Einzelfällen einlösbar. Unserer Einschätzung nach gibt es bezüglich adressatenfreundlicher Orte, Zeitpunkte und Settings noch weiteren Entwicklungsbedarf. Im Zusammenspiel von öffentlichen und freien Trägern sollte es möglich sein, zukünftig weitere Lösungen zu erarbeiten.

Ein weiterer Aspekt ist der *Austausch über Hilfemöglichkeiten und die kooperative Erarbeitung ungewöhnlicher Lösungen*. Im Zuge des Projektes haben Fachkräfte des öffentlichen Trägers wiederholt thematisiert, dass sie sich mehr Informationen über die Angebote und Arbeitsweisen der freien Träger erhoffen würden, um Hilfen gezielter auswählen zu können. Aus denselben Gründen wünschen sich freie Träger wiederum eine stärkere und frühere Einbeziehung in die Entscheidungen für eine Hilfeart. Ein Austausch war bisher meist nur am Rande von gemeinsamen Hilfeplangesprächen oder auf Fachtagungen möglich. So wurden Pausen, gemeinsame Fahrten und wechselnde Tagungsorte während des Projektes genutzt, um auf niederschwellige und unkomplizierte Weise die Ansätze und Arbeitsformen des anderen Trägers differenzierter kennen zu lernen. Darüber hinaus äußerten die Fachkräfte einen Bedarf zum systematischen und fallübergreifenden Austausch, um in Folge passgenauere

Hilfen auswählen und eine Einschätzung gewinnen zu können, was der jeweilige Träger überhaupt leisten kann. In Planung sind beispielsweise Tage der offenen Tür. Auch im Sinne von flexiblen Hilfen und ungewöhnlichen Lösungen ist eine verstärkte Kooperation von öffentlichen und freien Trägern gefragt, damit diese gemeinsam auf den Bedarf der AdressatInnen reagieren können. Dafür ist die Kenntnis der Arbeitsweisen und Möglichkeitsspielräume der anderen Träger notwendig. In der Studie des Deutschen Jugendinstitutes „Partizipation im Kontext erzieherischer Hilfen“ betonen Fachkräfte, dass sie in der Lage sein müssen, verschiedene Hilfen anbieten zu können, weil sonst der Spielraum im Aushandlungsprozess mit den Adressaten von vornherein begrenzt sei (Pluto u. a. 2003, 25). Ähnliches äußerten Fachkräfte aus unserer Region während der Workshops. Darüber hinaus führten Kinder, Jugendliche und Eltern an, dass sie sich nur dann in ihren Wünschen und Bedürfnissen ernst genommen fühlten, wenn Lösungen gesucht würden, die auch tatsächlich ihren Vorstellungen entsprächen (Baur u. a. 1998).

Persönliche Kompetenzen, eine Vertrauensbasis der Fachkräfte und die gemeinsame Ausgestaltung der Gespräche erleichtern die Beteiligung von AdressatInnen. In gemeinsamen Schulungen können Fähigkeiten und Kompetenzen im Umgang mit Kindern, Jugendlichen und Eltern und in der Gestaltung der Gespräche erworben, ausgetauscht und synchronisiert werden. Auch wenn die Moderationsfunktion in den meisten Fällen beim öffentlichen Träger liegt – die Ausgestaltung der Hilfeplangespräche ist eine gemeinsame Aufgabe. An unserem Modellstandort haben wir mit Fachkräften Hilfeplangespräche nachgestellt und diese dabei gebeten, die Rollen zu tauschen. EinrichtungsmitarbeiterInnen wurden so zu fallverantwortlichen ASD-Fachkräften und ASD- oder Jugendamtsmitarbeiter übernahmen die Rolle der BetreuerIn. Der Part von Eltern, Kindern und Jugendlichen wurde wechselnd besetzt. Diese Erfahrung war für unsere Projektgruppenmitglieder ihren Aussagen nach sehr eindrücklich und hilfreich, um die Perspektive des anderen besser nachvollziehen zu können. Auf diese Weise wurden weitere Ansatzpunkte für eine gegenseitige Unterstützung gefunden. Wenn sich Fachkräfte aufeinander verlassen können, können sie auch offener auf Eltern und junge Menschen zugehen. Sie müssen nicht die Sorge haben, die Kontrolle über das Gespräch zu verlieren oder sich zu blamieren, noch werden sie sich gegeneinander ausspielen lassen. Dieses Vertrauen muss in gemeinsamen Prozessen erarbeitet werden. Und diese Prozesse zu fördern, ist Aufgabe der Leitungsebene von öffentlichen und freien Trägern.

Alle bisher vorgestellten kooperativen Umsetzungsmöglichkeiten setzen *eine wertschätzende Haltung und ein gemeinsames Verständnis von Beteiligung* bei den Fachkräften der öffentlichen und freien Träger voraus. Ein gemeinsames Verständnis kann über die Diskussion und die Weiterentwicklung der angeführten Beispiele wie Setting und Orte von Hilfeplangesprächen oder die gemeinsame Ausgestaltung der Gespräche oder aber auch über eine Grundsatzdiskussion zu Beteiligung entwickelt werden. Leitfragen wären beispielsweise, was unter (guter) Beteiligung verstanden wird, wann sie stattgefunden hat, wie das überprüft werden kann, welche Möglichkeiten es zur Weiterentwicklung gibt usw. Wenn öffentliche und freie Träger gemeinsame Kriterien für Beteiligung entwickelt haben, wird es auch möglich werden, die Effektivität eines beteiligungsorientierten Verfahrens zu überprüfen.

Die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses ist mitunter ein mühsamer Prozess, der Zeit und Ressourcen erfordert. Unserer Erfahrung nach – und das wird unsere Projektgruppe bestätigen – ist der Aufwand in jedem Fall lohnend. Langfristig ist er auch ressourcensparend, weil das gemeinsame Verständnis nicht immer im Einzelfall neu erarbeitet werden muss. Eine Hilfe ohne ein gemeinsames Verständnis birgt eine größere Gefahr, in schwieri-

gen Phasen zu scheitern, da ein schnelles gemeinsames Handeln aufgrund der unklaren Positionen des anderen nicht möglich ist.

Beteiligung erfordert aber auch *partizipative Träger- und Kooperationsstrukturen, eine Absicherung auf Leitungsebene* und letztendlich auch *eine Verankerung in der jugendhilfepolitischen Diskussion*. Beteiligung wird nur dann funktionieren, wenn die Fachkräfte selbst in ein beteiligungsorientiertes Klima eingebettet sind. Hierarchische Strukturen bei öffentlichen und freien Trägern und in der Kooperation, die Fachkräften selbst wenig Mitbestimmung ermöglichen, erschweren die Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und Eltern im Einzelfall. Auf der kooperativen Ebene kann Beteiligung durch gemeinsame, verbindliche Vereinbarungen abgesichert werden. Die Umsetzung bedarf eines wertschätzenden, vertrauensvollen und offenen Klimas auch innerhalb der Träger.

Ausblick

AdressatInnen sollten nicht nur am laufenden Verfahren, sondern auch an der Auswertung des Hilfeplanungsprozesses beteiligt werden. Neben dem möglichen pädagogischen Effekt, dass eine Hilfe durch eine gemeinsame Auswertung mit den AdressatInnen „rund“ wird und sie sich noch einmal ihre Erfolge vergegenwärtigen können, bietet eine Auswertung im Sinne einer Nachbetrachtung immer auch ein gutes Feedback für die Fachkräfte in Bezug auf förderliche und hinderliche Faktoren während der Hilfestellung. Viel zu wenig bedacht, obgleich sinnvoll und wichtig, ist auch eine Beteiligung der Adressaten an der Auswertung des Hilfeplanungsprozesses mit dem Ziel, Hinweise auf den Entwicklungsbedarf für das Verfahren und die Kooperation von öffentlichen und freien Trägern zu bekommen.

Darüber hinaus wäre eine Beteiligung der AdressatInnen an zukünftigen Entwicklungsprozessen wünschenswert. In der Praxis erscheint dieses Unterfangen häufig zu schwierig, als dass Fachkräfte eine echte Chance bzw. Ressource darin sehen würden. Die Tatsache, dass Jugendämter und Einrichtungen gemeinsam an der Entwicklung des Verfahrens arbeiten – wie in diesem Modellprojekt geschehen –, ist an sich schon eine Besonderheit. Eine noch größere Ausnahmestellung käme der Beteiligung der Adressaten an der Entwicklung zu. Sind die anderen Parteien jedoch nicht an der Entwicklung beteiligt, besteht die Gefahr, dass Prozesse ins Leere laufen, da kein gemeinsames Verständnis über Ziel und Zweck des Entwickelten vorhanden ist oder der Sinn erst vermittelt werden muss. Bezieht man die Perspektive von AdressatInnen in die Entwicklung des Hilfeplanverfahrens mit ein, so wird rasch deutlich, dass im Hilfeplanverfahren noch sehr viel Innovationspotenzial steckt. Hilfeplangespräche können dann mehr sein als ein Verwaltungsakt, wie es ein Jugendlicher bei der Gruppendiskussion zusammengefasst hat: „Ich denke, dass das beim Jugendamt mehr so eine technische Sache ist. Dass da z. B. geredet wird und gesagt wird: ‚Ja, das ist dann so und so und dann nach einem halben Jahr sehen wir uns wieder.‘ Ich finde, dass da nicht wirklich darauf eingegangen wird auf die Sachen die besprochen werden, sondern dass gesagt wird: ‚Okay, das geht nicht.‘ Und dann war es das. Dass man halt nicht wirklich Zeit hat die Leute davon zu überzeugen.“ (Strehler & Sierwald 2004, 9). Innovation bedeutet, Wünsche und Vorstellungen der AdressatInnen direkt in die Entwicklung einzubeziehen, damit das Verfahren auch von ihnen als sinnvoll empfunden wird und Hilfeplangespräche Orte sind, an denen ein guter Umgang miteinander gelernt werden kann. Fühlen sich AdressatInnen ernst genommen, wertgeschätzt und in ihrer Individualität anerkannt, so kann dies während der gesamten Hilfedauer motivierend wirken.

Literatur

- Arnstein, Sherry R. (1966). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planner*, 35, S. 216–224
- Baur, Dieter u.a. (1998). Leistungen und Grenzen von Heimerziehung. Ergebnisse einer Evaluationsstudie stationärer und teilstationärer Erziehungshilfen. Forschungsprojekt Jule. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Band 170. Stuttgart
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (1998). Zehnter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation von Kindern und die Leistungen der Kinderhilfen in Deutschland. Bundestagsdrucksache 13/11368. Bonn
- Kriener, Martina & Petersen, Kerstin (1999). Partizipation von Mädchen und Jungen als Recht *und* als sozialpädagogische Handlungsmaxime – Ziel eines Praxisobjektes in der Jugendhilfe. In: M. Kriener & K. Petersen (Hg.). *Beteiligung in der Jugendhilfepraxis. Sozialpädagogische Strategien zur Partizipation in Erziehungshilfen und bei Vormundschaften*. Münster, S. 20–44
- Landschaftsverband Westfalen-Lippe – Landesjugendamt und Westfälische Schulen (2003). *Qualität durch Beteiligung in der Hilfeplanung nach § 36 KJHG*. Münster
- Münder, Johannes u. a. (2003). *Kommentar zum SGB VIII. Kinder- und Jugendhilfe*. 4. Auflage. Weinheim
- Pluto, Liane u.a. (2003). *Partizipation im Kontext erzieherischer Hilfen – Anspruch und Wirklichkeit. Eine empirische Studie*. München
- Strehler, Marion & Sierwald, Wolfgang (2004). *Gruppendiskussion mit Jugendlichen einer Nürnberger Jugendwohngemeinschaft*. Unveröffentlichtes Transkript
- Strehler, Marion & Sierwald, Wolfgang (2005). *Ziele gemeinsam setzen – Zielfindung und Zielformulierung als kooperativer Prozess*. In Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (Hg.). *Hilfeplanung – reine Formsache? Dokumentation 4 der SPI-Schriftenreihe*. München, S.133-162

Elisabeth Schmutz & Marion Strehler

Die Kategorie Geschlecht als systematische Perspektiverweiterung in der Hilfeplanung und Jugendhilfeplanung

Für die Ausgestaltung des Hilfeplanverfahrens sind neben den an anderer Stelle in diesem Band beschriebenen fachlichen Standards immer auch die grundsätzlichen Maßgaben des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG), wie sie in den ersten Paragraphen des SGB VIII vorgegeben sind, leitend. Dazu gehört u.a., dass die unterschiedlichen Lebenslagen von Mädchen und Jungen zu berücksichtigen, Benachteiligungen abzubauen und die Gleichberechtigung von Mädchen und Jungen zu fördern sind (vgl. § 9 Abs. 3 SGB VIII). Hilfeplanung muss somit immer an die geschlechtsbezogenen, aber auch sozialen und kulturellen Differenzen in der Lebenslage und die entsprechend geprägte Lebenswelt von Mädchen und Jungen unterschiedlicher sozialer und kultureller Herkunft anschließen.

Damit gibt das KJHG zentrale normative Orientierungspunkte vor, die gerade im Blick auf das Aufwachsen und Hineinwachsen von Mädchen und Jungen in eine nach wie vor geschlechtshierarchisch geprägte Gesellschaft von Bedeutung sind. So zeigen Lothar Böhnisch und Heide Funk, wie das Bewältigungshandeln von Mädchen und Jungen ebenso wie von Frauen und Männern sowohl von der jeweils „leibseelischen“ Entwicklung als auch durch Geschlechtsrollenzuschreibungen mitbestimmt wird, die sich aus der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung zwischen Produktion und Reproduktion, Erwerbs- und Hausarbeit ergeben. „So kommt es, dass Männer und Frauen in kritischen Lebensereignissen gar nicht anders reagieren können, als sie es dann geschlechtstypisch tun, auch wenn dies in der Regel zu ihrem eigenen Schaden oder zum Schaden anderer ist. Sie verhalten sich überdies so, wie man es von ihnen – typisch Mann, typisch Frau – erwartet. So entsteht eine sich wiederholende Bestätigung, die dieses Verhalten immer wieder als naturhaft und entsprechend normal erscheinen lässt“ (Böhnisch & Funk 2002, 13).

Die Geschlechterhierarchie wird darüber hinaus ideologisch wirksam, indem sie wesentliche Erfahrungs- und Lebensqualitäten von Mädchen und Frauen, Jungen und Männern unsichtbar macht und damit zugleich abwertet. Solche „verdeckten Relevanzstrukturen“ liegen bezogen auf Mädchen und Frauen auf drei Ebenen. Diese sind die Tabuisierung von Verletzungen und gewaltsamen Übergriffen, die Zuweisung von Sorge und Bedürftigkeit an Mädchen und Frauen sowie die gesellschaftliche Verwehrung von weiblicher Bezugnahme und eigenem Subjektstatus (vgl. Funk & Schmutz & Stauber 1993). Für die Hilfeplanung wird dieser Zusammenhang insbesondere hinsichtlich der Wahrnehmung von Ressourcen und Problemen der Lebensbewältigung bedeutsam, aber auch hinsichtlich der Entwicklung von Deutungsmustern für das je individuelle Handeln und Verhalten von Mädchen und Jungen sowie der Möglichkeit einer Umdeutung desselben. Umdeutung meint dabei, dass über den Wechsel der Perspektive und eine andere Bezugnahme eine Neubewertung, vor allem eine stärkende und ressourcenorientierte Bewertung vorgenommen werden kann. Das umfangreiche Engagement von Mädchen im Familienhaushalt und in der Versorgung von Geschwistern kann dann beispielsweise als wichtige Kompetenz gewürdigt werden. Sie befinden sich damit wohl einerseits in Abhängigkeitsstrukturen, wissen andererseits aber auch für sich und andere zu sorgen, wissen um die Bedürftigkeit von Menschen und können darauf eingehen.

In Anbetracht der aufgezeigten Wirksamkeit geschlechtshierarchischer Strukturen und Muster liegt die besondere Qualität einer geschlechtsbezogenen Hilfeplanung darin, dass Mädchen und Jungen gleichermaßen ein Subjektstatus zugestanden wird, eine Bezugnahme auf das je eigene Geschlecht unterstützt und die Entwicklung von Geschlechtsidentität darüber gefördert wird. Indem Hilfeplanung systematisch darauf achtet, dass Mädchen und Jungen sie begrenzende geschlechtsspezifische Zuschreibungen aufdecken, der Reflexion zugänglich machen und selbstbestimmte Gegenentwürfe entwickeln können, trägt sie wesentlich zu einem Bildungsprozess bei, der auf die Entfaltung der individuellen Persönlichkeit gerichtet ist.

Die Gestaltung von Hilfeplanungsprozessen ist überdies dadurch geprägt, dass die Kategorie Geschlecht nicht nur für die Mädchen und Jungen, sondern gleichermaßen auch für deren Mütter und Väter sowie für die weiblichen und männlichen Fachkräfte bei öffentlichen und freien Trägern wirksam ist. Alle müssen sich den jeweiligen Geschlechtsrollenzuschreibungen gegenüber verhalten, müssen ihren Weg zwischen Übernahme und Gegenentwurf finden. Bedeutsam ist dabei, inwieweit die weiblichen und männlichen Fachkräfte für sich selbst diesen Zusammenhang entdecken und reflektieren können und wie sie darüber hinaus im Rahmen der Hilfeplanung für die Mädchen und Jungen sowie für Mütter und Väter Räume zur Entdeckung und Reflexion geschlechtshierarchisch verfasster Gesellschaftsstrukturen und Prozesse Biographie prägender Geschlechtsrollenzuschreibungen eröffnen und sichern können.

Vor diesem Hintergrund ist es für die Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens unerlässlich, den Blick für die Wirksamkeit der Kategorie Geschlecht zu schärfen. Im Folgenden sollen geeignete Anknüpfungspunkte für eine solche fachliche Weiterentwicklung herausgearbeitet werden. Dazu wird zunächst entlang empirischer Befunde aufgezeigt, welche geschlechtsspezifischen Unterschiede in der Inanspruchnahme von Hilfen zu finden sind. Daran anschließend wird herausgearbeitet, welche Bedeutung dem Geschlechtsbezug in der Zielentwicklung zukommt. Schließlich wird der Frage nachgegangen, wie die Wirksamkeit der Kategorie Geschlecht systematisch im Hilfeplanverfahren berücksichtigt und reflektiert werden kann.

Geschlechtsbezogene Unterschiede in der Inanspruchnahme von Hilfen zur Erziehung

Wie bereits eine Reihe von empirischen Untersuchungen nachweisen konnte, finden sich in der Praxis von Hilfeentscheidungen deutliche geschlechtsbezogene Unterschiede. Dies betrifft die bedarfsbegründenden Indikationen ebenso wie die Auswahl der Hilfen.

In den Anspruch begründenden Indikationen für Hilfen zur Erziehung spiegeln sich die u.a. von Böhnisch/Funk beschriebenen geschlechtstypischen Bewältigungsmuster. Danach ist „das Bewältigungsverhalten in kritischen Lebenssituationen bei Männern mehr nach „außen“, bei Frauen mehr nach „innen“ gerichtet“ (Böhnisch & Funk 2002, 13). Entsprechend werden bezogen auf die Jungen häufiger Gründe, wie aggressives Verhalten oder auch Schwierigkeiten in der Schule angegeben. Bei Mädchen beziehen sich die Indikationen stärker auf Konflikte innerhalb der Familie, auf innerfamiliäre Gewalt und nach innengerichtete Verhaltensweisen wie Essstörungen oder selbstverletzendes Verhalten (vgl. Hartwig & Kriener

2004, Baur u.a. 1998). Die Zielgruppenanalyse für das Jugendamt der Stadt Ludwigshafen bestätigt beispielhaft diese Tendenzen.

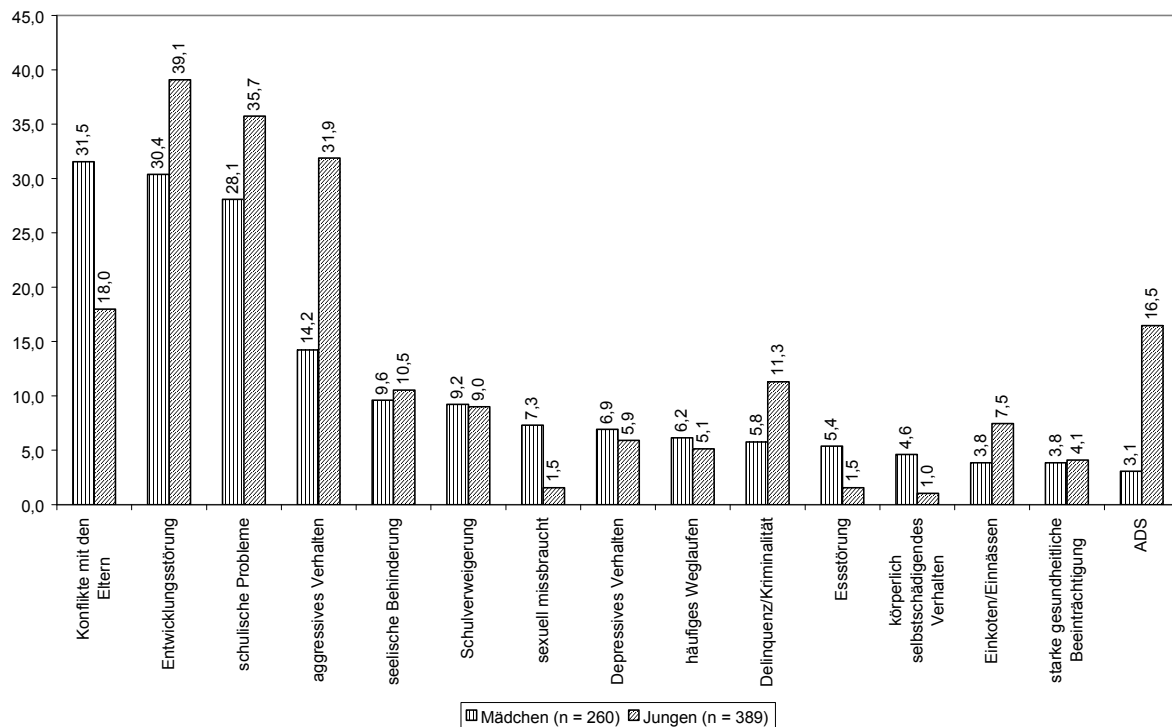


Abb. 3: Problemindikationen von Mädchen und Jungen, am 31.12.2002 laufende und in 2002 beendete Hilfen, Angaben in % aller gültigen Fälle je Geschlecht (§§ 29 – 34, 35a Kombi, 42, ohne §§ 35a (LRS)), Erhebung des Stadtjugendamtes Ludwigshafen, eigene Berechnungen (vgl. Mülle & /Schmutz 2005).

Neben den Unterschieden in den Indikationen findet sich nach wie vor auch ein Unterschied in der Häufigkeit der Inanspruchnahme von Hilfen zur Erziehung durch Mädchen und Jungen. Zwar hat sich der Anteil der Mädchen, die Hilfen zur Erziehung erhalten, mehr und mehr den Jungen angenähert. Dennoch liegt der Anteil der Mädchen mit 42,6% immer noch deutlich unter dem der Jungen (vgl. Hartwig & Kriener 2004). Hier ist kritisch zu fragen, inwieweit dieser quantitative Unterschied in einer geschlechtsspezifisch differenzierten Wahrnehmung von Hilfebedarfen auf Seiten der Fachkräfte begründet ist. Margarete Finkel resümiert dazu aus den Ergebnissen der Jule-Studie, „weil Mädchen nach außen hin lange Zeit unauffällig bleiben, bei sozialpädagogischen Fachkräften oft wenig Sensibilität für ihre spezifischen Lebenslagen besteht und die Arbeitsüberlastung in den Ämtern kaum Freiraum lässt, sich auch noch um die „Unauffälligen“ zu kümmern, geraten Mädchen weniger in den Blick des gesamten Hilfesystems“ (Finkel 2000, 242).

Demgegenüber haben insbesondere Ansätze der feministischen Mädchenarbeit mit sexuell missbrauchten Mädchen bereits in den 1980er Jahren aufgezeigt, auf welche unterschiedliche Weise Mädchen, das was sie betrifft und betroffen macht, zum Ausdruck bringen (vgl. Sechster Jugendbericht 1984). Ein geschlechtsbezogener Zugang ist entsprechend notwendig, um für die geschlechtsspezifisch unterschiedlichen Ausdrucksformen von Mädchen und Jungen zu sensibilisieren und die dem einzelnen Mädchen und Jungen je eigene Art, Hilfe- und Unterstützungsbedarfe zu markieren, verstehen lernen.

Geschlechtsspezifische Unterschiede finden sich in den Hilfen zur Erziehung weiter auch in der Inanspruchnahme bestimmter Hilfearten. So überwiegt in den ambulanten und – besonders auffallend – auch in den teilstationären Hilfen der Anteil der Jungen. Außerdem sind die Jungen im Durchschnitt bei Hilfebeginn deutlich jünger als die Mädchen. Hilfen für Jungen werden also tendenziell früher und damit niedrigschwelliger gewährt. Hilfen zur Erziehung beginnen demnach für Mädchen in der Tendenz später, dann aber auch intensiver bzw. mit stärkerem Einschnitt durch eine häufigere Fremdunterbringung. Für Mädchen wird somit länger als für Jungen die Herkunftsfamilie als Lebensort erhalten. Häufiger als bei Jungen setzen Hilfen für Mädchen sogar erst dann ein, wenn sie selbst ihren Hilfebedarf unübersehbar direkt gegenüber Fachkräften des Jugendamtes kundtun. So konnte im Zuge der bereits oben angeführten Zielgruppenanalyse für das Jugendamt der Stadt Ludwigshafen festgestellt werden, dass Mädchen deutlich häufiger als Jungen selbst den ersten Kontakt zum Jugendamt herstellen.

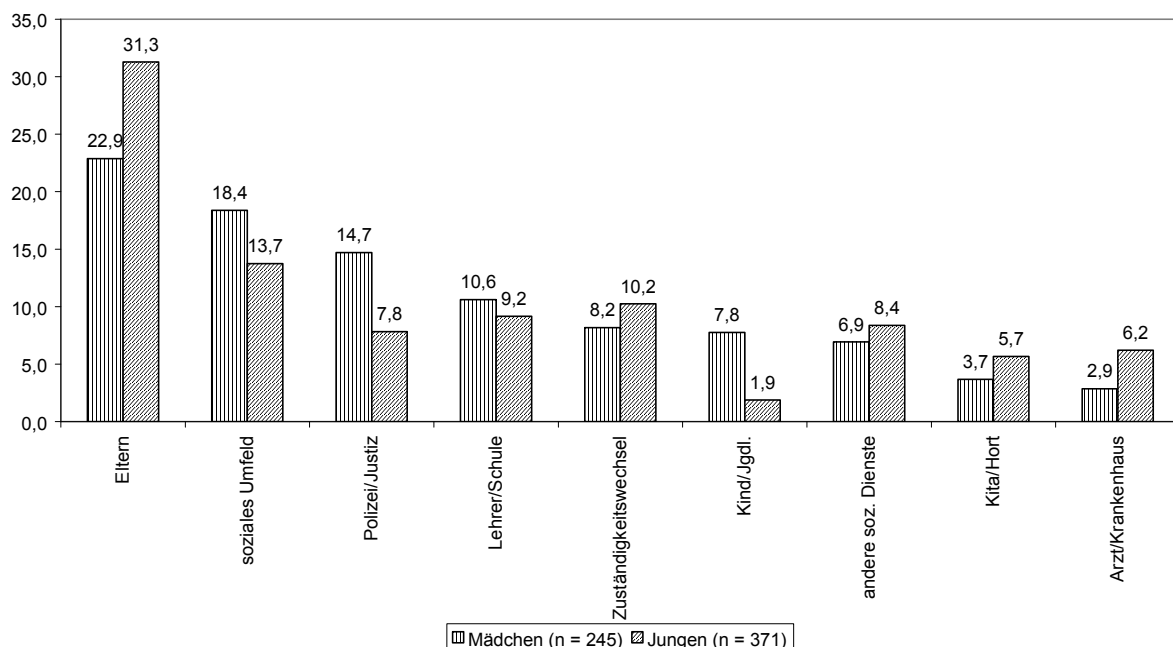


Abb. 4.: Art der Kontaktaufnahme zum Jugendamt nach Geschlecht der Kinder, am 31.12.2002 laufende und in 2002 beendete Hilfen, Angaben in % aller gültigen Fälle je Geschlecht (§§ 29 – 34, 35a Kombi, 42, ohne §§ 35a (LRS)), Erhebung des Stadtjugendamtes Ludwigshafen, eigene Berechnungen (vgl. Mülle & Schmutz 2005).

Geschlechtsbezogene Perspektiven in der Zielentwicklung

Neben Hilfestellung und Hilfeauswahl wird die geschlechtsbezogene Betrachtung und Reflexion auch in der Zielformulierung bedeutsam, und zwar in doppelter Hinsicht. Zum einen gilt es die Zielformulierung immer auch daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie (zunächst) verdeckt wirksamen Geschlechterrollenzuschreibungen geschuldet sind. Zum anderen sind Ziele in der Perspektive zu bestimmen, wie Begrenzungen, die aus verfestigten Geschlechterrollenzuschreibungen resultieren, aufgedeckt und Bewältigungsmöglichkeiten erweitert werden können. Dies gilt für Mädchen und Jungen, für Mütter und Väter und die Gestaltung des familiären Zusammenlebens bzw. ihrer Beziehungsgestaltung gleichermaßen. Hilfeplanung

kann und soll damit immer auch zur Entwicklung individuell passender Lebensmodelle beitragen.

Diese Aufgabe der Hilfeplanung gewinnt angesichts fortschreitender Individualisierungs- und Pluralisierungsprozesse zunehmend an Bedeutung. So sind an Mütter und Väter, aber auch an Mädchen und Jungen vielfältige Bewältigungsaufgaben gestellt, die individuelle Lösungsmöglichkeiten erfordern. Diese Situation angemessen zu bearbeiten, erfordert ein Ressourcenpotential, über das gerade Familien mit Erziehungshilfebedarf in der Regel nicht ausreichend verfügen. Die Erziehungshilfen sind darum zunehmend gefordert, ergänzende Ressourcen zur Verfügung zu stellen bzw. Zugänge zu eröffnen, die die individuelle Lebenslage thematisierbar und die in ihr enthaltenen (geschlechtsspezifischen) Begrenzungen selbstbestimmt bearbeitbar machen. Dazu haben sich u.a. Formen der geschlechtsbezogenen Gruppenarbeit aber auch individueller (Er)Forschungs- und Beratungssettings bewährt, die zum einen die Selbstthematisierung in geschütztem Rahmen ermöglichen und zum anderen einen Rahmen für die gegenseitige Bezugnahme aufeinander schaffen (vgl. Funk u.a. 1993).

Im Kontext der Hilfeplanung gilt es nun entsprechend dem Auftrag von Hilfen zur Erziehung, Fragen der Erziehung und Entwicklung von Mädchen und Jungen immer auch im Kontext der jeweiligen Familie zu betrachten. Dazu bedarf es der adäquaten Beteiligung möglichst aller Familienmitglieder, also Mutter und Vater, Mädchen und Jungen, um deren jeweiligen Perspektiven und Einschätzungen angemessen berücksichtigen, aufeinander beziehen und miteinander in den Dialog bringen zu können. Hilfeplanung kann so zu einem Raum werden, in dem mit entsprechender Anleitung und Unterstützung innerfamiliäre Erfahrungen, Zuschreibungen und verdeckte individuelle Kompetenzen sichtbar gemacht werden können. In der Praxis wird dieses Potential der Hilfeplanung allerdings bereits dadurch begrenzt, dass häufig nur die Mütter und die Kinder, soweit sie die Hilfe betrifft, tatsächlich einbezogen sind, nicht aber die Väter (vgl. Hartwig & Kriener 2004).

An dieses zunächst quantitativ bestimmte Bild schließen unterschiedliche Überlegungen an. Zunächst ist auf der pragmatischen Ebene zu prüfen, inwieweit die Terminierung von Hilfeplangesprächen ausreichend mit den Arbeitszeiten Berufstätiger (Väter und Mütter) abgestimmt werden. Zum anderen lässt sich dieses Zahlenverhältnis aber auch als Abbild der Delegation von Erziehungsverantwortung an die Mutter verstehen: Wie viele Bemühungen werden tatsächlich angestellt, um auch (getrennt lebende) Väter für die Beteiligung am Hilfeplanverfahren zu gewinnen? Welche Bedeutung messen Fachkräfte den Vätern zu und wie vermitteln sie diese an die Väter? Mit diesen und weiteren Fragen gilt es die Reproduktion der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau, Mutter und Vater in der Hilfeplanung zu reflektieren.

Schließlich wirft das empirische Material aber auch die Frage auf, inwieweit die Gestaltung des Hilfeplanverfahrens und die Kommunikation zwischen Fachkräften und Eltern solche Geschlechtsrollenzuschreibungen reproduzieren und zementieren, die den Vätern die Übernahme von Erziehungsverantwortung und damit auch das Überschreiten von Geschlechtsrollenzuschreibungen erschwert. So beschreiben Lothar Böhnisch und Heide Funk, wie die heutige Gesellschaft einerseits die Geschlechter entgrenzt und nivelliert, andererseits die alten Zuschreibungen gesellschaftlicher Arbeitsteilung aber auch im Privaten wieder freisetzt und verstärkt. Im Fokus der Hilfen zur Erziehung liegt aber gerade dieser Privatbereich des familialen Lebens. Hier sind darum insbesondere die Fachkräfte von öffentlichem und freiem Träger gefragt, ihre eigenen Geschlechtsrollenbilder und deren Wirksamkeit (gemeinsam) zu

reflektieren und sich wechselseitig dazu Feedback zu geben. Außerdem gilt es Freiräume zu schaffen, in denen sich Mütter und Väter jeweils für sich ihrer Rollenanforderungen als Eltern(teil) bewusst werden können, in denen sie miteinander ins Gespräch kommen und ein jeweils für sie und ihre Kinder passendes Modell der (geteilten) Übernahme von Erziehungsverantwortung entwickeln können.

Anknüpfungspunkte für eine systematische Reflexion der Wirksamkeit der Kategorie Geschlecht

Wurde bisher aufgezeigt, wo und wie sich die Wirksamkeit der Kategorie Geschlecht in Hilfeplanungsprozessen zeigt und welche Bedeutung ihrer Berücksichtigung zukommt, ist nun abschließend die Frage zu stellen, wie dieser Zusammenhang systematisch im Hilfeplanungsprozess aufgegriffen werden kann. Für eine solche geschlechtsbezogene Weiterentwicklung der Hilfeplanung lassen sich eine Reihe von geeigneten Anknüpfungspunkten finden.

Zunächst gilt es die Bedeutung und Wirksamkeit geschlechtsbezogener Prozesse als verbindlichen Bestandteil der Aus-, Fort- und Weiterbildung sozialpädagogischer Fachkräfte aufzunehmen. Dazu gehört sowohl die Gewährleistung von Räumen, in denen weibliche und männliche Fachkräfte ihre eigene Geschlechtlichkeit thematisieren und Geschlechtsrollenbilder wie -zuschreibungen reflektieren können, als auch der Erwerb von Kompetenzen für die Gestaltung einer geschlechtsbewussten Pädagogik.

Da Hilfeplanung immer im Zusammenwirken mehrerer Fachkräften zu gestalten ist, bedarf es über die Qualifizierung der einzelnen Fachkräfte hinaus immer auch des gemeinsamen Diskurses und Reflexionsprozesses zwischen den Fachkräften. Die systematische Berücksichtigung der Kategorie Geschlecht stellt einen zentralen fachlichen Standard dar, den es in der gemeinsamen fachlichen Verständigung zwischen Fach- und Leitungskräften sowohl institutsintern als auch in der Kooperation von öffentlichen und freien Trägern zu entwickeln gilt. Beispielhaft wurde am Modellstandort Nürnberg-Fürth-Erlangen ein solcher Prozess durch einen gemeinsamen Workshop, angeleitet durch eine Genderpädagogin, initiiert. Hier wurden auf den unterschiedlichen Ebenen der Hilfeplanung Voraussetzungen, Aufgaben und Strategien einer geschlechtsbezogenen Hilfeplanung und einer geschlechtersensiblen Ausgestaltung von Hilfen herausgearbeitet. Die kritische Betrachtung der unterschiedlichen Wahrnehmung von Problemlagen bei Mädchen und Jungen sowie die unterschiedliche Inanspruchnahme von Hilfen waren dabei ebenso Gegenstand wie methodische Überlegungen zur geschlechtsbezogenen Gestaltung von Hilfesettings, Hilfeplangesprächen und Zielentwicklungsprozessen. Auf diesem Wege können Fach- und Leitungskräfte von öffentlichen und freien Trägern auch bezogen auf die Dimension Geschlecht ein gemeinsames Fach- und Fallverständnis entwickeln, das wiederum eine zentrale Basis für die Kooperation im Hilfeplanverfahren darstellt.

Im Prozess der Hilfeentscheidung und Hilfeauswahl ist weiter die Kategorie Geschlecht in Ressourcen- und Problemanalysen, Fallberatungen, Hilfeplanerstellung und -fortschreibung bis hin zur Evaluation zu beachten. Die Geschlechterperspektive eröffnet in jedem einzelnen Schritt der Hilfeplanung den Blick für eine zentrale Dimension der sozialstrukturell gegebenen Lebenslagen und subjektiven Lebenswelten sowie dadurch geprägte Bewältigungskompetenzen und deren spezifische Begrenzungen. Diese wahrzunehmen und einer reflexiven

Bearbeitung zugänglich zu machen, ist ein wesentliches Bestimmungsmoment nachhaltiger Hilfen, die auf die Stärkung individueller Lebensbewältigung zielen.

Schließlich gilt es die Geschlechterperspektive auch in der Jugendhilfeplanung als zentraler Ort der fallübergreifenden Bedarfserhebung und Angebotsentwicklung systematisch zu verankern. So sind Bedarfe immer auch hinsichtlich der geschlechtsspezifischen Prägung von Lebensverhältnissen und geschlechtsspezifisch unterschiedlichen Anforderungen zu analysieren und Angebote hinsichtlich der Möglichkeiten zu entwickeln, verdeckte und marginalisierte Realitäten von Mädchen- und Frauenleben, aber auch von Jungen- und Männerleben sichtbar und der reflexiven Bearbeitung zugänglich zu machen (vgl. Bitzan 1999).

Literatur

- Baur, Dieter u.a. (1998). Leistungen und Grenzen von Heimerziehung. Ergebnisse einer Evaluationsstudie stationärer und teilstationärer Erziehungshilfen. Forschungsprojekt Jule. Stuttgart
- Bitzan, Maria (1999). Jugendhilfeplanung im Interesse von Mädchen – zur aktuellen Entwicklung der Fachdiskussion. In: Stiftung SPI Bundesmodell „Mädchen in der Jugendhilfe“ (Hg). Neue Maßstäbe. Mädchen in der Jugendhilfeplanung. Berlin
- Böhnisch, Lothar & Funk, Heide (2002). Soziale Arbeit und Geschlecht. Theoretische und praktische Orientierungen. Weinheim/München
- Finkel, Margarete (2000). Für wen ist was Erfolg? Ergebnisse der Jule-Studie über die Situation von Mädchen in erzieherischen Hilfen. In: ForE 4/2000, S. 242 – 248
- Funk, Heide & Schmutz, Elisabeth & Stauber, Barbara (1993). Gegen den alltäglichen Realitätsverlust. Sozialpädagogische Frauenforschung als aktivierende Praxis. In: Rauschenbach, Thomas u.a. (Hg). Der sozialpädagogische Blick. Lebensweltorientierte Methoden in der Sozialen Arbeit. Weinheim/München, S. 155 – 174
- Hartwig, Luise & Kriener, Martina (2004). Geschlechtergerechte Hilfeplanung (§ 36 KJHG): Expertise im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Rahmen des Modellprogramms zur Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens. München
- Müller, Heinz & Schmutz, Elisabeth (2005). Sozialraumorientierung: eine Entwicklungsperspektive für die erzieherischen Hilfen?! Evaluation der Hilfen zur Erziehung in der Stadt Ludwigshafen. Hrsg. durch MASFG. Mainz. Im Erscheinen
- Sechster Jugendbericht (1984). Verbesserung der Chancengleichheit von Mädchen in der Bundesrepublik Deutschland. Bundestagsdrucksache 10/1007. Bonn

2. PROZESSBAUSTEINE EINES KOOPERATIVEN HILFEPLANPROZESSES

Im Folgenden werden von Falleingang und Fallverstehen bis hin zur Auswertung und Evaluation zentrale Prozessbausteine des Hilfeplanverfahrens vorgestellt. Alle Bausteine werden dabei im Schwerpunkt unter Fragen und Aspekten der Kooperation freier und öffentlicher Träger aufgearbeitet. An den einzelnen Bausteinen wird exemplarisch verdeutlicht wie Haltungen und Handwerkszeug auf den verschiedenen Ebenen der Kooperation von der Fallebene, über die fallübergreifende bis zur Trägerebene hin entwickelt, vereinbart und abgesichert werden können.

Silke Pies

Verstehen, deuten und beurteilen als gemeinsame Aufgabe freier und öffentlicher Träger im Hilfeplanprozess

Lebenssituationen von Menschen zu verstehen, reflektiert zu deuten und sicher zu beurteilen gehört im Rahmen der Hilfeplanung zu den zentralen Aufgaben sozialpädagogischer Fachkräfte.² Im folgenden Beitrag werden wesentliche Elemente und Grundsätze solcher Verstehens- und Deutungsprozesse als gemeinsame Aufgabe öffentlicher und freier Träger insbesondere zu Beginn eines Hilfeprozesses vorgestellt.

Lebenssituationen von Kindern und Eltern zu verstehen, also Hinweise und Fakten, Bedürfnisse und Wünsche wahrzunehmen und zu bewerten, gehört im Rahmen des Hilfeplanverfahrens ebenso zur täglichen Praxis sozialpädagogischer Fachkräfte, wie die Beurteilung von Möglichkeiten und Grenzen unterstützender, entlastender und/oder schützender Interventionen. Solche Verstehens-, Deutungs- und Beurteilungsprozesse sind in einen professionellen und institutionellen Handlungskontext eingebettet, mit komplexen und z.T. auch widersprüchlichen Aufträgen und Rahmenbedingungen.

Der Handlungskontext ist zunächst gekennzeichnet durch einen bestimmten rechtlich-institutionellen Rahmen: Die Leistungen der Hilfe zur Erziehung sollen Personensorge berechtigten verbindliche sozialrechtliche Ansprüche sichern, die sie beantragen und ggf. auch gerichtlich einklagen können und deren Bearbeitung für Kinder und Eltern im Verfahren der Hilfeplanung transparent und überprüfbar werden soll. Professionelle Verstehens- oder Deutungsprozesse haben sich diesem sozialrechtlichen Kontext anzupassen, d.h. sie müssen den Verfahrenserfordernissen einer sozialrechtlichen Anspruchsprüfung einerseits und einer transparenten und beteiligungsorientierten Gestaltung des Verfahrens andererseits, gleichermaßen genügen. Eltern und Kinder sind nicht bloßer Gegenstand einer professionellen Diagnose, sondern nehmen Einfluss auf die Auswahl und Bewertung aller relevanten Sachverhalte. Verständlichkeit und Plausibilität der fachlichen Beurteilungen für die Klienten ist damit entscheidendes Merkmal der sozialpädagogischen Qualität und darüber hinaus vor allem auch der sozialrechtlichen Korrektheit (vgl. Wiesner u.a. 1999). Weiterhin kennzeichnend für den rechtlichen Rahmen ist ein Spannungsfeld von Hilfe und Kontrolle, nämlich die gleichzeitige Gestaltung von Familienunterstützung und Gewährleistung von Kinderschutz. Dieser doppelte Auftrag begründet unterschiedliche Blickwinkel auf konkrete Lebenssituatio-

² Mit Inkrafttreten des KJHG 1991 und der darin enthaltenen Verpflichtung zur Hilfeplanung stieg das Interesse an sozialpädagogischen „Diagnoseverfahren“. Vor allen Dingen die Arbeiten von Fritz Schütze (zusammenfassend: 1993), Klaus Molenhauer und Uwe Uhlenhof (1992; 1995) haben wichtige Grundlagen für die Renaissance eines eigenständigen sozialpädagogischen Zugangs zu Diagnostik und Fallverstehen gelegt. Bis heute jedoch haben sich eindeutige und anerkannte Begriffe für solche sozialpädagogischen Fallanalysen noch nicht durchgesetzt: Sozialpädagogische Diagnosen, psychosoziale Diagnostik, pädagogische Diagnostik, ethnographische Fallarbeit, kollegiale Beratung und Fallverstehen sind Begriffe und Konzepte, die aktuell die Diskussion bestimmen. Solche begrifflichen Unterscheidungen machen z.T. nicht nur verschiedenartige methodische Orientierungen kenntlich, sondern begründen auch grundlegende theoretische und professionelle Differenzen (vgl. Müller 2002). Auf diese Diskussion soll an dieser Stelle jedoch bewusst verzichtet werden (vgl. dazu z.B. Ader & Schrappner 2004). Stattdessen richtet sich der Blick auf das, was sozialpädagogische Fachkräfte tun, wenn sie versuchen, im Einzelfall grundlegende Einschätzungen und Erkenntnisse für ihr berufliches Handeln zu gewinnen: Verstehen, Deuten und Beurteilen.

nen, die beide im Einzelfall berücksichtigt, mögliche Handlungsoptionen miteinander verbunden und gegeneinander abgewogen werden müssen.

Zu beurteilen sind in der Regel mehrdeutige, komplexe und ungewisse Situationen und Prozesse, in denen es keine eindeutigen Ursache-Wirkungszusammenhänge und kaum wissenschaftlich gesicherte und allseits anerkannte Regeln und Maßstäbe gibt, die helfen, die vielfältigen Eindrücke, Einschätzungen und Gegebenheiten zuverlässig zu strukturieren. Daher müssen methodisches Handeln und organisatorische Gestaltung der Hilfeplanprozesse dieser Ungewissheit und Komplexität in besonderer Weise gerecht werden. Damit hängt zusammen, dass sozialpädagogische Einschätzungen und Beurteilungen eher auf Prozesssteuerung als auf Statusbegutachtung zielen. Im Vordergrund stehen prognostische Einschätzungen und das Verstehen von Dynamiken in Veränderungsprozessen.

Ein weiterer prägender Aspekt der Deutungsprozesse im Hilfeplanverfahren ist ihre Handlungsorientierung. Ziel ist, eine angemessene und verfügbare Hilfe zu finden, weshalb man sich nicht nur daran orientieren kann, was erkannt und verstanden wurde, sondern auch berücksichtigen muss, was an Hilfen real zur Auswahl steht und tragfähig und akzeptabel mit allen Beteiligten vereinbart werden kann. Am vorläufigen Ende der Bemühungen soll eine Antwort auf die Frage stehen: Welche Hilfe ist geeignet, notwendig und kann realistisch umgesetzt werden?

»Der erste Eindruck leitet den Blick« – Falleingangsphase

Am Anfang jedes Verstehens- und Deutungsprozesses stehen Falleingang und Erstkontakt. Einzelfallanalysen zeigen, dass in einem Fall bereits ganz früh die entscheidenden Weichen gestellt und der Aufmerksamkeitsfokus für die weitere Bearbeitung festgelegt werden. Bereits der eigentliche „Eingang eines Falls“ nimmt, egal ob bewusst und reflektiert oder eher unbewusst „agiert“, durch unterschiedliche Zugänge (telefonisch oder persönlich, Selbstmelder oder Hinweise von der Schule/ eines Nachbarn etc.) und Ausgangssituationen (z.B. aktuelle Arbeitsbelastung der Fachkraft oder Situation im Amt) in entscheidender Weise Einfluss auf den weiteren Verlauf einer Hilfesgeschichte (vgl. Ader & Schrapper o.J.). Beim ersten Aufeinandertreffen von Fachkräften mit Eltern und Kindern, ganz gleich wie sich dieser erste Kontakt auch gestaltet, gewinnt die Fachkraft einen ersten persönlichen Eindruck, und damit auch eine Anfangs-Idee über mögliche Zusammenhänge und Begründungen. Dieser erste Eindruck und die daraus gewonnenen Anfangsvermutungen sind bedeutsam und folgenreich, denn sie lenken im Weiteren den Blick der Fachkraft (vgl. zum Folgenden ausführlicher auch Ader & Schrapper o.J.). Dies ist einerseits notwendig, um überhaupt in der verwirrenden Vielfalt der Ereignisse und der Fülle komplexer Eindrücke etwas zu erkennen, gleichzeitig verstellt es jedoch auch den Zugang zu neuen, möglicherweise verunsichernden Wahrnehmungen. Jede Erkenntnis ist also auf solche erste Eindrücke angewiesen, entscheidend ist allerdings, sich der Wirkung und Begrenztheit solcher ersten Eindrücke und Ideen als Ausgangshypothesen bewusst zu werden. Methodisch geht es folglich darum, Vorwissen, Vorannahmen und Ersteindrücke explizit zu machen, damit sie für eine gezielte Suche genutzt werden können und „irritierende“ Wahrnehmungen ermöglichen und nicht als Vorurteile den Blick verengen oder gar verfälschen.

Wie es weitergeht, ob „ein Fall überhaupt ein Fall“ wird (bzw. bleibt), ist im gesamten Hilfeplanverfahren immer ein Abwägungs- und Entscheidungsprozess, der mindestens durch vier

verschiedene Kriterien beeinflusst wird: Dazu zählen (1) formale, rechtlich- administrative Kriterien, wie sozialrechtliche Ansprüche, gerichtliche Aufträge, finanzielle Rahmenbedingungen etc., (2) fachliche Kriterien, also z.B. defizitäre Lebenssituationen, Entwicklungsrückstände, Verdacht auf Missbrauch, Vernachlässigung, Ressourcen im sozialen Umfeld, (3) subjektive Kriterien und Maßstäbe der Fachkräfte geprägt durch persönliche Werte/ Vorstellungen, eigene biographische Erfahrungen, aktuelle Arbeitsbelastung etc. sowie (4) Kriterien und Erwartungen Dritter, beispielsweise nach Hinweisen aus Kindergarten, Schule, von der Polizei, von Nachbarn oder der Familie, Überweisungen durch Ärzte.

»Soviel wie nötig, so wenig wie möglich« – Informationserhebung und -verarbeitung

Im Zuge der Informationserhebung muss zunächst „der Blick erweitert“, d.h. die Komplexität erhöht werden (Öffnung), damit überhaupt Neues wahrgenommen werden kann und nicht lediglich Bekanntes bestätigt wird. Von der oben beschriebenen, möglichst expliziten und reflektierten Eingangsvermutung aus muss sich der Blick öffnen, um aus möglichst vielen Perspektiven den Gegenstand neu betrachten zu können. Angesichts der prinzipiellen Unendlichkeit möglicher Informationen besteht das zentrale Erkenntnisproblem an dieser Stelle darin, das jeweils richtige Verhältnis von Quantität und Qualität neuer Informationen zu finden: Das Bild soll möglichst vollständig, alle relevanten Informationen erfasst und zugleich in der Fülle des Materials nichts Wesentliches übersehen werden. Zu berücksichtigende Zugänge und Materialien fasst das folgende Schaubild zusammen:

Abb. 5: Zugänge und Material

<p>Informationen über</p> <ul style="list-style-type: none"> - Daten, Fakten - Abläufe, Stationen - Bewertungen/ Einschätzungen anderer Fachkräfte/ Institutionen - Bestehende Begutachtungen und Diagnosen - Aufträge/ Erwartungen 	<p>Erfahrungen, Sichtweisen, Einschätzungen und Deutungen von Kindern, Müttern, Vätern, anderen „Schlüsselpersonen“ aus Familiensystem, Peer-group und Milieu</p>	<p>Informationen und Bewertungen zu „Hilfeschichte“ und Helfersystemen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stationen - Diagnosen - Interventionen - Konflikte - „Erfolge“ - „Misserfolge“
--	---	--

Instrumente zur systematischen Sammlung und Verarbeitung von Daten und Fakten sowie Einschätzungen und Bewertungen anderer, die helfen, „die Spreu vom Weizen zu trennen“ sind Fragenkataloge, Erfassung- und Auswertungsraster, Genogramme, Netzwerk- oder Ressourcenkarten. Dabei ist es wichtig, den Blick schon frühzeitig auch auf die Potentiale und Ressourcen von Kindern und Familien zu lenken und nicht bei zu erfassenden Schwächen und Defiziten stehen zu bleiben. Dazu ist es auch notwendig, die Faktensammlungen mit den Erfahrungen und Sichtweisen der Menschen zu konfrontieren, um die es geht. Es gilt die Perspektive zu wechseln und anderen Sichtweisen Geltung zu verschaffen. Dies kann geschehen durch das klassische Erstgespräch, den Hausbesuch oder sämtliche Interviewformen, bedeutsam ist lediglich, dass die gewählten Gesprächsformen Raum für Erzählun-

gen eröffnen, anstatt auszufragen. Nur so kann der Eigen-Sinn und die Funktion biographischer Strategien und Muster der Lebensbewältigung gemeinsam „rekonstruiert“ werden. Hinzukommen muss als Drittes die Selbstreflexion des Helfersystems, wozu sowohl das Bewusstsein gehört, dass HelferInnen „vielfach sehr wirkungsmächtig aber oft auch unverstanden in ihren Systemen und mit den Systemen der Klienten verstrickt“ (Schrapper & Thiesmeier 2004, 120) sind, als auch die Reflexion über solche Verstrickungen (dazu aktuell Ader 2005 i.E.). Informationen und Bewertungen der „Hilfegeschichte“ z.B. in einer tabellarischen Gegenüberstellung von Lebensgeschichte und Hilfegeschichte mit wichtigen Stationen, Diagnosen, Interventionen, Konflikten, Erfolgen und Misserfolgen öffnen den Blick auf die Themen und Konflikte des Helfersystems, die durch einen „Fall“ und seine Dynamiken angeregt und verstärkt werden. Dieser selbstkritische Blick schützt einerseits die Klienten vor „Stellvertreter-Konflikten“ ihrer Helfer und eröffnet dem Helfersystem andererseits Zugänge zur Entschlüsselung von Gegenübertragung und Spiegelung.

In einem nächsten Schritt muss dann die eröffnete Komplexität wieder auf ein verstehbares Maß reduziert werden (Schließung). Wurde zunächst Material für erweiternde Erkenntnisse gewonnen, muss der Blick nun enger geführt werden, es gilt die eröffnete Vielschichtigkeit und Komplexität wieder zu reduzieren. Die erweiterten Kenntnisse und Einblicke aus Informationen und Daten müssen sinnvoll verdichtet werden, um aus der Vielfalt der Wahrnehmungen die für zentral gehaltenen Zusammenhänge herauszuarbeiten. Dabei führt jede Reduktion von Komplexität zu verkürzten Abbildungen der erfassten Wirklichkeit. Aber genau das ist hier die Aufgabe, denn ohne eine Verdichtung und Verkürzung auf das für wesentlich Erachtete verstellt die Vielzahl der Informationen den Blick. Problem dieser Arbeitsphase ist daher vor allem, die hierzu unvermeidliche Reduktion so begründet zu gestalten und zu dokumentieren, dass es weder zu unangemessenen Vereinfachungen noch zu nicht überprüfbaren Schlussfolgerungen kommt. Gelingt allerdings die Reduktion von Komplexität aus Angst vor Verkürzungen nicht, so verschwinden mögliche Befunde in einer Vielzahl unverbundener und unverstandener Beobachtungen.

Anschließend müssen die gesammelten Informationen interpretiert und gedeutet werden. Fakten, Sichtweisen und Einschätzungen allein sind „nur“ die unverzichtbare Grundlage jeglicher Verstehensprozesse, solange sie nicht verarbeitet werden bleiben sie ungenutzt. Denn erst durch Zusammenfassung, Herausarbeitung von Zusammenhängen und Interpretation werden Informationen „verstanden“ und tragen so zu neuen Erkenntnissen bei. Zum Schutz der überlasteten Fachkräfte, aber auch der Intimität von Klienten sollte daher die Maxime gelten: Soviel wie nötig, so wenig wie möglich. Die Notwendigkeit von Interpretationen wird durch die Subjektivität jeder menschlichen Deutung zudem ein grundlegendes Problem. Dies macht eine systematische, im Arbeitsprozess fest verankerte und methodisch bewusst gestaltete, Reflexion, Kontrolle und Pflege des „subjektiven Faktors“ zwingend erforderlich. Dazu gehört in jedem Einzelfall auch die bereits erwähnte Selbstreflexion des Helfersystems. Unter diesen Prämissen wird deutlich, welcher Stellenwert der Analysefähigkeit und Kontrollleistung reflektierender Gruppenprozesse zukommen (vgl. dazu den folgenden Beitrag „Beraten und entscheiden im Zusammenwirken von öffentlichen und freien Trägern“).

»Und was folgt daraus?« – Schlussfolgerungen für das fachliche Handeln als Ergebnis sozialpädagogischer Verstehens- und Deutungsprozesse

Die (vorerst) abschließende Aufgabe ergibt sich aus der eingangs bereits beschriebenen Handlungsorientierung sozialpädagogischer Deutung und Beurteilung: Es gilt – sofern fachlich als notwendig erachtet – eine angemessene und verfügbare Hilfe zu finden und einzuleiten. Daher steht am vorläufigen Ende jedes Verstehens- und Beurteilungsprozesses eine fachliche Einschätzung, was Kinder und Familien brauchen und die Aufgabe, Schlussfolgerungen für das weitere sozialpädagogische Handeln zu ziehen. Gemeint ist damit jedoch nicht, dass jeder dieser Prozesse möglichst sofort eine konkrete Maßnahme der Hilfe zur Erziehung zur Folge haben muss. Es müssen jedoch Optionen für das Handeln deutlich, mögliche Folgen und Wirkungen reflektiert und abgewogen werden, auch und gerade wenn diese zuerst eine Nicht-Intervention begründen. Die geforderten professionellen Handlungsvorschläge können dabei auch nicht linear aus den gewonnen fachlichen Einsichten gefolgert werden. Stattdessen gilt es, die professionellen Einschätzungen mit den rechtlichen, fiskalischen und institutionellen Bedingungen, die für die Realisierung zu bedenken sind, und den realen Hilfeangeboten vor Ort in Verbindung zu bringen. Vor allem aber ist es für ein Gelingen pädagogischer Prozesse notwendig, die Mitwirkung der Menschen zu gewinnen, um die es geht. Nicht zuletzt gilt es daher jetzt (und immer wieder im Verlauf des Hilfeplanungsprozesses), die fachlichen Deutungen und Beurteilungen den jungen Menschen und Personensorgeberechtigten zurückzugeben, die es jeweils betrifft. Verstehen ist erst der Anfang, danach folgt die meist größere Anstrengung der Verständigung.

Zentrale Grundsätze des Verstehens, Deutens und Beurteilens als gemeinsame Aufgabe öffentlicher und freier Träger

Ein wesentlicher Grundsatz ist zunächst eine eindeutige Positionierung und Rollenklärung der beteiligten Fachkräfte freier und öffentlicher Träger nach innen und außen – also sowohl institutionsintern, als auch der Helfersysteme untereinander sowie gegenüber Kindern und Familien. Denn professionelle sozialpädagogische Beziehungsaufnahme und -gestaltung sind entscheidende Grundlagen jeder professionellen Beurteilungskompetenz. Einschätzungen und Deutungen durch sozialpädagogische Fachkräfte sind vor allem darauf angewiesen, dass die beteiligten Kinder und Eltern Zugang zu ihren Lebenssituationen eröffnen und dabei ihre Sichtweisen, Wünsche und Befürchtungen mitteilen. Und dies hängt in der Regel entscheidend davon ab, ob es den Fachkräften gelingt, ihren Auftrag und ihre zum Teil auch unterschiedlichen Rollen gegenüber ihren Klienten nachvollziehbar zu erklären und transparent zu gestalten.

Viele Fälle sind durch ambivalente Erwartungen und Befürchtungen gekennzeichnet, sowohl bei den Eltern und Kindern, wie auch bei Helferinnen und Helfern. Wenn der sozialpädagogische Zugang im Kern durch die subjektiv geprägte Identifikationsfähigkeit der Fachkräfte bestimmt wird, kommt es daher in der methodischen und institutionellen Gestaltung dieser Prozesse darauf an, Arbeitsformen zu vereinbaren, in denen Unterschiedlichkeit entwickelt und ausgetragen werden kann. Dabei ist prinzipiell davon auszugehen, dass in einem Fall alle Ideen und Einschätzungen eine Bedeutung haben, es nicht grundsätzlich falsche oder richtige gibt. Im Weiteren müssen dann allerdings diese verschiedenartigen Perspektiven auch wieder zu einem tragfähigen Gesamtkonzept verbunden werden können.

Darüber hinaus ist die Begrenztheit und Fehleranfälligkeit sozialpädagogischer Verstehensleistungen im Bewusstsein zu halten. Denn diese beziehen sich immer auf Menschen, die als ebenso abhängige wie autonome Subjekte verstanden werden wollen, einerseits eigensinnig sind und damit unkalkulierbar bleiben sowie andererseits auch mit- und untereinander verstrickt sind und in Wechselwirkungen stehen. Gerade in der Jugendhilfe muss ein Bewusstsein dafür entwickelt werden, dass solche Verstrickungen „normal“ und nicht Ergebnis schlechter Arbeit sind. In komplexen psychosozialen Arbeitsprozessen gehört es dazu, sich zu verstricken, nur so entstehen Identifikation und Mitgefühl als Voraussetzung für die Entwicklung und Selbständigkeit fördernder personaler Hilfebeziehungen. Entscheidend ist, dass diese notwendigen Verstrickungen nicht unbewusst bleiben, naiv als „Parteilichkeit“ interpretiert oder als zu anstrengend abgewehrt werden.

Daher ist es wichtig, die Analysefähigkeit und die Kontrollleistung reflektierter Gruppenprozesse zu nutzen. Da auch Fachkräfte „bloß“ Menschen mit Biographie und Berufserfahrung sind, die subjektiv geprägt einen Fall jeweils anders sehen und beurteilen, müssen sie sich der Kontrolle und Vergewisserung anderer aussetzen. Aus diesem Grund ist ein Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte in einer verbindlichen methodischen Form unverzichtbar. Allerdings sind Arbeitsgruppen an sich weder besonders kritisch, noch streng kontrollierend, sondern eher auf Zusammenhalt, Ausgleich und Harmonie bedacht. Es ist daher wichtig, die gewünschte Leistungsfähigkeit im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte nicht „automatisch“ anzunehmen, sondern durch geschulte, d.h. methodisch bewusst gestaltete Arbeitsabläufe und Regeln zu entwickeln und zu pflegen (s. dazu ausführlich den folgenden Beitrag i.d. Band).

Literatur

- Ader, Sabine (2005). Was leitet den Blick? Weinheim/ München. Im Erscheinen
- Ader, Sabine & Schrapper, Christian (2004). Sozialpädagogische Diagnostik als fallverstehende Analyse und Verständigung. In: Fegert, Jörg M. & Schrapper, Christian (Hg.). Handbuch Jugendhilfe – Jugendpsychiatrie. Weinheim/München, S. 85-99
- Ader, Sabine & Schrapper, Christian (o.J.). Fallverstehen und Deutungsprozesse in der sozialpädagogischen Praxis der Jugendhilfe. In: Henkel, Joachim, Schnapka, Markus & Schrapper, Christian (Hg.). Was tun mit schwierigen Kindern? Münster, S. 34-75
- Mollenhauer, Klaus & Uhlendorff, Uwe (1992). Sozialpädagogische Diagnosen I. Über Jugendliche in schwierigen Lebenslagen. Weinheim/München
- Mollenhauer, Klaus & Uhlendorff, Uwe (1995). Sozialpädagogische Diagnosen II. Selbstdeutungen verhaltensschwieriger Jugendlicher als empirische Grundlage für Erziehungspläne. Weinheim/München
- Müller, C. Wolfgang (2002). „Diagnose“. Das ungeliebte Handwerk – Herausforderung für die Fachkräfte des Jugendamtes. In: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, Heft 1, S. 42-45
- Schrapper, Christian & Thiesmeier, Monika (2004). Wie in Gruppen Fälle gut verstanden werden können. Teamorientierte Diagnose- und Beratungsprozesse am Beispiel sozialpädagogischer Fallarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Velmerig, Carl Otto & Schattenhofer, Karl & Schrapper, Christian (Hg.). Teamarbeit. Weinheim und München, S. 118-132
- Schütze, Fritz (1993). Die Fallanalyse. Zur wissenschaftlichen Fundierung einer klassischen Methode der Sozialen Arbeit. In: Rauschenbach, Thomas u.a. (Hg.): Der sozialpädagogische Blick. Weinheim/ München
- Wiesner, Reinhard u.a. (1999). Kommentar zum SGB VIII. 2. Aufl. München

Silke Pies

Beraten und entscheiden im Zusammenwirken von öffentlichen und freien Trägern am Beispiel Düsseldorf

Im nachstehenden Beitrag werden zunächst grundlegende Aspekte teamorientierter Fallberatungen skizziert, anschließend am Beispiel der Fallberatung im regionalen Fachteam Düsseldorf Erfahrungen und Ergebnisse der gemeinsamen Beratung und Entscheidung freier und öffentlicher Träger vorgestellt und abschließend übertragbare Rahmenbedingungen und Standards für solche kooperativen Beratungsprozesse herausgearbeitet.

In § 36 KJHG wird als ein wesentlicher Grundsatz einzelfallbezogener Hilfeplanprozesse festgelegt, dass die Entscheidung über die im Einzelfall angezeigte Hilfeart im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte zu treffen ist. Zentraler Ort dieses Zusammenwirkens ist das Team. Teamarbeit ist heute in Sozialen Diensten alltägliche Praxis und gilt insbesondere im Rahmen der Fallberatung einzelfallbezogener Hilfen zur Erziehung als ein entscheidendes Qualitätsmerkmal und Kriterium sozialpädagogischer Professionalität. Strukturierte Fallberatungsprozesse in Gruppen sollen differenziertere Einschätzungen, Deutungen und Lösungsmöglichkeiten eröffnen, die Transparenz des Entscheidungsprozesses erhöhen und diesen insgesamt qualifizieren. Der fallzuständigen Fachkraft soll die Fallberatung im Team Entlastung und Distanz ermöglichen und sie dabei unterstützen, komplexe familiäre Problemsituationen zu erfassen, ohne sie unangemessen zu verkürzen. Die Einführung der Kollegialen Fallberatung bildet darüber hinaus häufig einen Ausgangspunkt für Organisations- und Qualitätsentwicklungsprozesse, mittels derer auch eine grundsätzliche Verständigung über das fachliche Selbstverständnis angangegangen werden kann (vgl. z.B. Darius u.a. 2004).

Wie im vorhergehenden Beitrag beschrieben, können sozialpädagogische Verstehensleistungen immer nur eine schrittweise Annäherung an die Lebenswelten und Problemsichten anderer Menschen sein (vgl. zum Folgenden ausführlich Schrapper & Thiesmeier 2004). Interpretationen und Deutungen sind einerseits unumgänglich, andererseits aber auch stets geprägt durch Subjektivität und Einseitigkeit. Verstehen ist abhängig von den individuellen Grundhaltungen, Wahrnehmungen und lebensgeschichtlichen Erfahrungen der Fachkräfte, denn Menschen verstehen nur, was sie erlebt haben oder sich vorstellen können. Jede sozialpädagogische Deutung und Beurteilung ist auf ein solches „Nachfühlen können“ der Fachkräfte angewiesen, sonst bleibt es „eine im Kern unverstandene, weil technische Abbildung einer sozialen Situation“ (Schrapper & Thiesmeier 2004, 119). Für die verantwortlichen Fachkräfte bedeutet dies emotionale Anstrengung und teilweise auch Zumutung, denn Perspektivübernahme und Identifikation gelingen nicht ohne Mit-Fühlen und dazu gehört meist auch Mit-Leiden. Die Fähigkeit, sich vorstellen zu können, wie es einem anderen Menschen geht, ist der Kern aller sozialpädagogischen Verstehensanstrengungen. Hierbei gilt es die Balance zu halten zwischen zu großer Nähe oder aber Distanz sowie zwischen respektvollem Mitgefühl und konfrontativem Eindringen. Darüber hinaus gilt es, diesen „subjektiven Faktor“ systematisch, d.h. methodisch kontrolliert und strukturell abgesichert, zu reflektieren.

Kollegiale Beratung als Methode einzelfallbezogener Beratung

Die Methode des Kollegialen Fallverstehens als ein gruppenorientiertes, durch Arbeitsphasen strukturiertes Verfahren zur einzelfallbezogenen Diagnose, Beratung und Interventionsplanung (vgl. z.B. Schattenhofer & Thiesmeier 2001; zuletzt und zur Entstehungsgeschichte Schrappner & Thiesmeier 2004) versucht diesem Anspruch gerecht zu werden. Die grundlegenden, hier nur verkürzt dargestellten, Anforderungen und Arbeitsschritte dieser Methode lassen sich wie folgt skizzieren: Die erste Phase dient Fallvorstellung und Rückfragen. Im Anschluss an die Fallvorstellung durch die fallzuständige Fachkraft (unterstützt durch eine schriftliche Falleingabe und ein Genogramm) formuliert diese ihre möglichst konkrete Beratungsfrage an das Team, dass nun Rückfragen stellen kann, die zur Beratung notwendig erscheinen. Diese sollten noch frei von Bewertungen und Interpretationen sein.

Die sich anschließende Phase des Fallverstehen und der Fallinszenierung ist der zentrale Punkt der Methode. Hier wird der Fall „in Szene gesetzt“. Dazu übernehmen die Mitglieder der Beratungsgruppe (allerdings weder der Moderator, noch die fallzuständige Fachkraft) die zentralen Rollen sowohl aus der Familie als auch dem Helfersystem des vorgestellten Falls. In einer Identifikationsrunde beschreiben Sie aus der Perspektive der jeweiligen Person ihre aktuelle Situation, ihre Gefühle und die Beziehungen untereinander. Dadurch werden Beziehungsmuster, Erwartungen, Ängste und Dynamiken von Familien- und Helfersystem, auch in ihrer aufeinander bezogenen Dynamik, wahrnehmbar und eröffnen einen Zugang zum Fall. Auch wenn nur sichtbar werden kann, was die beteiligten Fachkräfte über einen Fall tatsächlich wissen und (nach)fühlen, so ist es gerade dieses „Material aus zweiter Hand“, das es für Falleinschätzungen und die Entwicklung geeigneter Hilfevorschlüsse sichtbar zu machen und in den Blick zu nehmen gilt. Im Anschluss an die Identifikationsrunde werden die entstandenen Bilder und Stimmungen gesammelt und dokumentiert.

In der nächsten Arbeitsphase steht die Systematisierung und Ordnung der gesammelten Eindrücke an, um im Anschluss herauszuarbeiten, was gebraucht wird (sowohl bezogen auf den jungen Menschen und seine Familie, als auch die Helfer) und wie erste Schritte aussehen können. So sollen der fallzuständigen Fachkraft unterschiedliche Handlungsstrategien eröffnet und diese gemeinsam abgewogen werden.

Im letzten Schritt geht es um die Reflexion des Beratungsprozesses, sowohl bezogen auf die Beantwortung der Beratungsfrage als auch die Arbeitsfähigkeit der Gruppe. Dies ist notwendig um auch kritischen und möglicherweise konfliktreichen Sichtweisen, Einschätzungen und Vorstellungen Raum zu geben. Nur so kann sich eine „Kultur offener Rückmeldungen und konstruktiver Beratung“ (Schrappner & Thiesmeier 2004, 125) entwickeln.

In der Regel finden solche teamorientierten Beratungsprozesse jugendamtsintern statt. Die Voruntersuchung im Rahmen des Modellprojektes hat gezeigt, dass in der Praxis die Einbeziehung der Leistungserbringer üblicherweise erst nach einer Entscheidung über Hilfebedarf und Hilfeart im Jugendamt erfolgt (vgl. Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens 2003). Diese Aufgabenteilung wird von vielen öffentlichen und freien Trägern auch grundsätzlich als sinnvoll erachtet. Zumindest „komplizierte“ Fälle wecken jedoch insbesondere bei den Leistungserbringern den Wunsch nach früherer Einbeziehung, um eher maßgeschneiderte und passende Hilfen entwickeln zu können. Dies wird nicht zuletzt mit der Erfahrung begründet, dass manche Fälle mit zunächst nur sehr „sparsamen“ Informationen in Hilfen untergebracht werden, die sich letztlich – zum Nachteil und Mehraufwand für Fachkräfte, Kinder und Familien – als nicht passend bzw. geeignet erweisen. Am Modellstandort Düs-

seldorf wurde die gemeinsame Fallberatung und Entscheidung von öffentlichen und freien Trägern erprobt. Ausgangslage und zentrale Erfahrungen werden im Folgenden vorgestellt.

Fallberatungen öffentlicher und freier Träger im regionalen Fachteam in Düsseldorf

Zu Beginn des Modellprojektes stand Düsseldorf mitten in einem grundlegenden, vom Modellprojekt unabhängigen, Umstrukturierungsprozess der erzieherischen Hilfen und einem damit zusammenhängenden Umbau der Kooperationsbezüge und Arbeitsweisen zwischen öffentlichem und freien Trägern. Für die freien und gewerblichen Jugendhilfeträger soll größere Planungssicherheit und für die öffentlichen Träger die notwendige Versorgungssicherheit geschaffen werden. Teil der Umstrukturierungen ist die Zuordnung von Fachdiensten der Jugendhilfe auf die Düsseldorfer Stadtbezirke und die Organisation eines Großteiles der Arbeitsbezüge von Jugendamt mit Anbietern der Hilfen zur Erziehung in dieser regionalisierten Struktur. Dazu kooperiert in jeder Außenstelle des Jugendamtes (Bezirkssozialdienste) eine begrenzte Zahl „kontraktierter Anbieter“ in besonders enger Weise mit den städtischen Sozialen Diensten. Als interessanter Ausgangspunkt für das Modellprojekt stehen dabei vor allem die Prozesse der Hilfeplanung im Mittelpunkt. Eine der zentralen Intentionen ist die Entwicklung passgenauer, individueller und flexibler Hilfesettings, auch über die gängigen Möglichkeiten und Grenzen einzelner Hilfearten und Träger hinaus. Dies soll durch Kooperation und gemeinsame Fallberatung in so genannten regionalen Fachteams (RFT) erreicht werden. Das regionale Fachteam kann verbindliche Kooperation, passgenaue Hilfen und einen wirtschaftlichen Umgang mit Ressourcen jedoch nur dann gestalten, wenn fundierte, geteilte und tragfähige Einschätzungen erarbeitet werden, was jeweils „der Fall ist“.

Nach einer ersten Erkundungsphase stand am Modellstandort Düsseldorf die Vorbereitung, Verhandlung und Vereinbarung von verbindlichen Strukturen und Abläufen für die Gestaltung tragfähiger Arbeitsbündnisse zwischen Jugendämtern und Einrichtungen im Vordergrund, die anschließend über einen längeren Zeitraum hinweg in ihrer Umsetzung begleitet und evaluiert wurden. Verbindliche Kontrakte, gemeinsame Beratungen von Einzelfällen sowie eine verstärkte sozialräumliche Ausrichtung und Verbindung der Hilfen zur Erziehung auch mit Regeleinrichtungen wurden im Hinblick auf die methodische Gestaltung und strukturelle Verankerung in der Hilfeplanung untersucht, (weiter-)entwickelt und erprobt. Ein zentraler thematischer Schwerpunkt ergab sich in Düsseldorf aus der für Fachkräfte von Jugendamt und freien Trägern gleichermaßen neuen Situation, in den regionalen Fachteams Einzelfälle gemeinsam beraten und entscheiden zu müssen. Es galt insbesondere zu klären, wie Diagnostik und Fallverstehen gemeinsam gestaltet und Diagnosekompetenzen durch Kooperation erweitert werden können oder anders: Wie kommen Jugendamt und freie Träger gemeinsam über einen festgestellten erzieherischen Bedarf zu einer Entscheidung über Hilfeart, Hilferbringer und geeignete Einrichtung?

Grundgedanken und Arbeitsweise der regionalen Fachteams

Im Rahmen der Neustrukturierung wurden in allen Stadtteilen Düsseldorfs in enger Kooperation von Jugendhilfeträgern und den Bezirkssozialdiensten jeweils ein so genanntes regionales Fachteam eingerichtet in dem Fachkräfte öffentlicher und freier Träger in der Regel im wöchentlichen Rhythmus tagen. Für den Ablauf und die Ausgestaltung der Fachteams gibt

es auf Stadtebene ein Konzept, das den verbindlichen Verfahrensablauf, die fachlichen Standards sowie die Aufgaben- und Rollenverteilung regelt; dieses wurde auf Basis der Modellerfahrungen weiterentwickelt und konkretisiert. Aufgaben des regionalen Fachteams sind die Fallberatung und Entwicklung eines gemeinsamen Fallverständnisses, die Konkretisierung des Hilfebedarfes, die Erarbeitung eines konkreten Hilfevorschlages und einer Empfehlung zum weiteren Vorgehen, den die zuständige Fachkraft des Bezirkssozialdienstes wiederum mit den Eltern und Kindern berät und abstimmt. Neben einem konkreten Hilfevorschlag an die Familie soll am Ende einer Beratung auch feststehen, welche Träger die „Ausführung“ übernehmen. Berücksichtigt werden sollen dabei auch die Möglichkeiten von Regelangeboten und sonstigen Ressourcen im Stadtbezirk.

Feste Teilnehmerinnen und Teilnehmer des regionalen Fachteams sind die jeweils im Einzelfall zuständigen Bezirkssozialarbeiter, je ein namentlich benannter Trägervertreter von jedem für den jeweiligen Stadtbezirk kontraktierten Jugendhilfeträger sowie die Leitung der Außenstellen des städtischen Bezirkssozialdienstes. Die Fallführung kann nach Bedarf weitere für den Fall bedeutende Fachkräfte und Bezugspersonen hinzuziehen. Die Teilnehmenden haben im Konzept der regionalen Fachteams festgelegte Aufgaben: Im gesamten Verfahren hat die fallführende Fachkraft die Verfahrensverantwortung, sie koordiniert, sorgt für die Beteiligung der Eltern, Kinder und Jugendlichen, bringt deren Wünsche und Vorstellungen in den Beratungsprozess ein und koppelt in jeder Phase die Planung und Umsetzung mit der Familie zurück. Sie stellt den Fall im regionalen Fachteam vor, berät und entwickelt gemeinsam mit den anderen TeilnehmerInnen des Beratungsgremiums einen Hilfevorschlag. Sollte die Familie der verbindlichen Empfehlung des regionalen Fachteams nicht zustimmen, ist der Fall kurzfristig erneut im Fachteam einzubringen. Die Aufgaben der VertreterInnen der kontraktierten Jugendhilfeträger bestehen in der Beratung (z.B. hinsichtlich der Machbarkeit) und der Organisation von Hilfen entsprechend des Beratungsergebnisses des regionalen Fachteams und der Hilfeplanung. Die Einrichtungen und Dienste kooperieren mit den anderen kontraktierten Jugendhilfeträgern, arbeiten fallbezogen vernetzt auch mit Regelangeboten zusammen und kennen die Ressourcen vor Ort. Die Leiterinnen und Leiter der Außenstellen des Bezirkssozialdienstes sind für die Budgetkontrolle verantwortlich, prüfen die Einhaltung gesetzlicher Regelungen und der örtlichen Arbeitsrichtlinien und sind darüber hinaus zuständig für die Koordination und Moderation des regionalen Fachteams. Nach einer längeren Konzeptentwicklungs- und Erprobungsphase werden seit Januar 2005 stadtweit alle Fälle mit einem möglichen Bedarf für eine Hilfe zur Erziehung frühzeitig in diese fachlichen Beratungsgremien eingebracht. Geplant sind mindestens vierteljährlich Steuerungs- und Auswertungsgespräche auf Stadtbezirksebene, einmal jährlich mit der Leitung der Abteilung Soziale Dienste im Jugendamt.

Erfahrungen und Befunde der gemeinsamen Beratung und Entscheidung

Als eine erste Erfahrung aus Düsseldorf lässt sich festhalten, dass die Einführung der regionalen Fachteams sich für alle beteiligten Fachkräfte und Institutionen als ein ehrgeiziges Vorhaben erwiesen hat, das einschneidende Veränderungen, Chancen und Risiken mit sich bringt. Zu einem sehr frühen Zeitpunkt im Hilfeplanprozess treffen hier nicht nur verschiedene Fachkräfte aufeinander, sondern auch unterschiedliche institutionelle Hintergründe und Erfahrungshorizonte, aber natürlich auch ganz neue Konkurrenzen und Schwierigkeiten. Insbesondere die freien Träger, die frühzeitiger und umfangreicher als bisher in die Hilfeplanung einbezogen werden, erhalten durch dieses Beratungsgremium zusätzliche Aufgaben und

erweiterte Gestaltungsspielräume. Aber auch für die Fachkräfte des Bezirkssozialdienstes eröffnen sich neue Blickwinkel und Möglichkeiten. Bezogen auf die Hilfeplanung erweist sich diese neue Form kollegialer Beratung insgesamt in vielerlei Hinsicht als Bereicherung und fachliche Qualifizierung: Der gemeinsame Beratungs- und Entscheidungsprozess führt im Erleben der beteiligten Fachkräfte zu einer neuen Entscheidungsqualität und einer Erweiterung der bisherigen Kompetenzen durch produktive Kooperation. Dies scheint in erster Linie darauf zurückzuführen zu sein, dass mehr Perspektiven als Grundlage für eine Entscheidung zusammengetragen werden und es durch die Zusammensetzung des Teams und die sehr unterschiedlichen Erfahrungshintergründe und Fähigkeiten der verschiedenen Mitglieder eine höhere fachliche Beratungskompetenz gibt.

Zudem scheint die gemeinsame Beratung von Bezirkssozialdiensten und freien Trägern besonders geeignet, Wechselwirkungen von Helfersystem und Klientensystem in den Blick zu nehmen, da das Helfersystem komplexer vertreten ist, als in den üblichen (jugendamts- oder auch einrichtungsinternen) Fallberatungen nur einer „Seite“. Deutlich werden können so z.B. die Reinszenisierung von Konflikten des Klientensystems im Helfersystem, aber auch die Gefahr der Belastung des Familiensystems durch bislang verdeckte Unstimmigkeiten und Konflikte innerhalb oder zwischen den Helfersystemen. Die Methode, die im Schwerpunkt versucht, die Komplexität von Lebenssituationen, das Wünschen und Wollen, die Erwartungen und Befürchtungen sowie das Zusammenspiel der einzelnen Beteiligten (auch der Helfersysteme) in den Blick zunehmen, reduziert nicht auf „bloße Problembearbeitung“. Die gemeinsame Beratung und Entscheidung der unterschiedlichen Fachkräfte ermöglicht so eher maßgeschneiderte Hilfen und Lösungen kooperativer Fallbearbeitung und führt insgesamt spürbarer zu einer geteilten Verantwortung für den Einzelfall.

Heftig in der Diskussion stand zunächst der Zeitfaktor der Beratungen: Bei geübter Arbeitsweise und guter Vorbereitung dauert die für Düsseldorf weiterentwickelte Beratungsform pro Fall 45 bis 75 Minuten. Dies ist sicherlich nicht in allen Fällen erforderlich und möglich, aber für einen Großteil der Fälle notwendige Basis produktiver und effizienter Fallbearbeitung. Im Nachhinein erweist sich der zum Teil erhebliche Personal- und Mitteleinsatz in vielen Fällen als ein sehr viel effizienterer Zeiteinsatz, als ständige „Nachberatung“ durch zahllose unstrukturierte und informelle Gespräche. Um die Zeitressourcen möglichst gut zu nutzen, sind insbesondere die Einhaltung einer klaren Struktur, eine geübte und „strenge“ Moderation sowie die Disziplinierung aller Beteiligten notwendig. Eine besondere Bedeutung kommt außerdem der Qualität der Vorbereitung und Falleingabe durch die fallzuständige Fachkraft zu.

Die Auswertungen der Fallberatungen in Düsseldorf haben sowohl die Möglichkeiten und Potentiale, als auch die Grenzen einer solchen kooperativen Fallbearbeitung deutlich gemacht. Mit den Bausteinen und Kompetenzen verschiedener Träger konnten häufig passgenaue und individuelle Hilfe entwickelt, entschieden und anschließend auch zügig umgesetzt werden. Dies wäre kaum möglich gewesen, hätten nicht die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedener Freier Träger, mit konkreten Kenntnissen über ihre Mitarbeiter, Ressourcen und Kompetenzen, gemeinsam mit den Fachkräften des Bezirkssozialdienstes „an einem Tisch“ gesessen und eine gemeinsam getragene Vorstellung entwickelt, was in diesem Fall gebraucht wird. Andererseits können natürlich auch in dieser Runde nur Hilfesettings entwickelt werden, die an den vorhandenen Gegebenheiten ansetzen und denen es gelingt, eine geeignete Balance zwischen Notwendigem, Wünschenswertem, Realisierbarem und Finanzierbarem zu finden.

Auch über die Erfahrung von Grenzen hinaus gibt es am Ende des Modellprojektes in Düsseldorf noch eine Reihe von „Baustellen“, an denen zukünftig weitergearbeitet wird. Hier stehen derzeit Fragen des flexiblen Umgangs mit der Empfehlung des regionalen Fachteams in sich ständig entwickelnden Fallverläufen sowie der angemessenen Entgeltung der zusätzlichen Belastungen für die MitarbeiterInnen der freien Träger im Vordergrund. Weiterhin bleibt die Entwicklung sozialräumlich ausgerichteter Hilfen ein langfristiges Thema. Dazu gehört sowohl eine stärkere Vernetzung der Angebote der kontraktierten Träger untereinander, als auch mit anderen Hilfesystemen und Regeleinrichtungen im Sozialraum.

Einmal installiert, so eine abschließende Erkenntnis, ist das regionale Fachteam kein Selbstläufer, sondern erfordert vielmehr eine stetige, gemeinsame Reflexion, Weiterentwicklung und -qualifizierung. Das bezieht sich auf Prozessabläufe und Methoden ebenso, wie auf die Qualifizierung der beteiligten Fachkräfte und die Arbeit an einer gemeinsamen Haltung. Notwendig sind fest verankerte Möglichkeiten der Rückmeldung und Bearbeitung von Störungen sowie Orte der systematischen Auswertung der gemeinsamen Arbeit. Dies wird umso wichtiger, als das regionale Fachteam bislang der einzige konstante Ort ist, an dem sich alle beteiligten Fachkräfte des Bezirksozialdienstes und der kontraktierten Träger konkret begegnen. In Düsseldorf wurde daher im gemeinsamen Beratungsraum ein „Themenspeicher“ aufgehängt, in dem das ganze Jahr über offene Fragen und Themen festgehalten und visualisiert werden. Dieser Themenspeicher bildet die Grundlage für die zukünftig zweimal jährlich stattfindenden Reflexionsrunden, die von einer Arbeitsgruppe vorbereitet werden und der systematischen Auswertung der gemeinsamen Arbeit dienen sollen.

Rahmenbedingungen und Standards kooperativer Beratungsprozesse

Für gelingende Prozesse des Fallverstehens, der Beratung und Entscheidung sind ebenso wie in allen anderen „Phasen“ des Hilfeplanverfahrens Voraussetzungen auf mindestens vier Ebenen maßgeblich: Es bedarf (1) gesicherter Strukturen und Rahmungen, in tragfähigen Organisationen, (2) geklärter Verfahren, Vereinbarungen und Regeln für eine kooperative Ausgestaltung sowie (3) Handwerkszeug und Haltung, also professionelle Methoden und qualifiziertes Personal. Hinzukommen muss auf allen drei vorgenannten Ebenen (4) eine Kultur der Verständigung durch gemeinsame Prozesse der Entwicklung und Vereinbarung. Denn Verfahren und Vereinbarungen haben nur dann eine Chance, wirkungsvoll zu werden, wenn sie von den beteiligten Fachkräften ausreichend durch Vergewisserung und Verständigung getragen, von Leitung mit Autorität durchgesetzt und kontrolliert und durch Politik abgesichert und geschützt werden (vgl. den Beitrag von Christian Schrapper, Kapitel II, 1 i.d. Band). Konkrete Konzepte, Abläufe und Instrumente müssen sich dazu an den jeweiligen Voraussetzungen, Bedürfnissen und Traditionen von Einrichtungen und Institutionen orientieren. Sie müssen daher immer (wieder) „vor Ort“ (weiter)entwickelt und angepasst werden und sind auch nur bedingt und in Ansätzen auf andere Regionen übertragbar. Durchaus verallgemeinerbar sind jedoch zentrale Rahmenbedingungen und Standards solcher kooperativer Beratungs- und Entscheidungsprozesse:

Wesentlich ist zunächst die Klarheit und Verbindlichkeit der Rahmungen, wozu insbesondere feste Orte und (regelmäßige) Termine, ausreichende Zeitressourcen, verlässliche Teilnehmer, eindeutige Rollenklärung und eine geregelte Moderation zählen. Hinzukommen müssen tragfähige Arbeitsbezüge, also arbeitsfähige Teams mit klaren Zuständigkeiten und Kompetenzen, begrenzten Aufgaben, einer überlegten Arbeitsverteilung und geregelter Leitung.

Notwendig sind belastbare Kooperationen, ausreichende Unterstützung sowie zuverlässiger Schutz und nicht zuletzt eine wirksame fachliche und institutionelle Kontrolle.

Damit Abläufe, Verantwortlichkeiten und Entscheidungen transparent und verbindlich sind, bedarf es klarer Strukturen, einer übersichtlichen schriftlichen Falleingabe, klarer Entscheidungswege (dies beinhaltet auch die deutliche Benennung von „Vorentscheidungen“) und einer eindeutigen Beratungsfrage. Prozess und Ergebnisse sind nachvollziehbar zu dokumentieren, systematisch auszuwerten und zu reflektieren, kurz zu evaluieren. Denn Evaluation ist die unverzichtbare Grundlage für Kontrolle und Weiterentwicklung und damit für die Legitimation fachlichen Handelns. Die verbindliche Dokumentation, systematische Auswertung und kritische Evaluation benötigt ausreichend differenzierte und dennoch möglichst einfache Instrumente und Arbeitshilfen, die eine regelmäßige und systematische Auswertung ermöglichen, nach der ggf. auch notwendige Änderungen zeitnah umgesetzt werden können.

Eine zentrale Bedeutung kommt der ausreichenden Qualifikation der beteiligten Fachkräfte zu. Denn ein fundiertes Fallverstehen setzt ausreichendes und aktuelles theoretisches Wissen, eine geschulte Methodik, geübte Kommunikation sowie gepflegte Identifikation und Intuition voraus. Dazu gehört, dass Fachkräfte fähig sind, sowohl über ihre eigene Person und Biographie als auch die der Klienten zu reflektieren und die Balance von Nähe und Distanz kontrolliert zu halten. Notwendige, aber leider in vielen Organisationen noch nicht selbstverständliche, Basis dafür sind regelmäßige Fort- und Weiterbildungen, ggf. auch Supervision.

Gerade wenn in solchen hochanspruchsvollen Arbeitsprozessen, nicht nur verschiedene Menschen, sondern auch unterschiedliche Träger und Institutionen aufeinander treffen und zusammenwirken sollen, sind die Entwicklung einer übergeordneten, fallübergreifenden Kooperationsstruktur und die Pflege einer produktiven Kooperationskultur unerlässlich. Dazu gehört ein Kennen- und Verstehenlernen des jeweils Anderen, die Offenlegung grundlegender Systeminteressen und die gegenseitige Anerkennung der Legitimität solcher möglicherweise unterschiedlichen Interessen. Dies ist die Bedingung für eine Verständigung über gemeinsam getragene Ziele und die Entwicklung einer über den Einzelfall hinausgehenden „Leitlinie“, im Sinne eines gemeinsamen Grundverständnisses und klarer Zielsetzungen für die gemeinsame Arbeit, die wiederum grundsätzliche Voraussetzung für die Gestaltung kooperativer Arbeitsprozesse ist. Eine förderliche Kooperations- und Teamkultur im einzelnen Beratungsfall zeichnet sich ferner durch gegenseitige Wertschätzung der Beteiligten und ihrer zum Teil sehr unterschiedlichen Erfahrungen und Kompetenzen und eine Offenheit für unterschiedliche Perspektiven aus. Dazu gehören auch geregelte Rückmeldemöglichkeiten, ein konstruktiver Umgang mit Konflikten, Orte zur regelmäßigen Reflexion, Weiterentwicklung und „Pflege“.

Sofern Strukturen, Verfahren und Methoden wie oben beschrieben, an Personen und Traditionen vor Ort gebunden und damit nur begrenzt übertragbar sind, gewinnt es beträchtlich an Bedeutung, dass Fachkräfte die Entwicklung, Erprobung und Bewertung dieser Verfahren und Methoden in gemeinsamen Arbeitsprozessen gestalten. Solche gemeinsam gestalteten Entwicklungsprozesse erweitern das für die Zusammenarbeit notwendige Verständnis für die Denkweisen und Haltungen des Gegenübers.

Unterstützend wirken können dabei nicht zuletzt die Einführung und Begleitung „von außen“. Externe Begleitungen sind gekennzeichnet durch Autorität und Neutralität und beinhalten automatisch zeitliche Begrenzung und eine verstärkte Aufmerksamkeit. So schaffen sie ei-

nen bestimmten Rahmen, der helfen kann, Risiken in der Umsetzung zu vermindern, Komplexität zu reduzieren und Konflikte produktiver auszutragen.

Literatur

- Darius, Sonja & Müller, Heinz & Teupe, Ursula (2004). Qualitätsentwicklung in den Sozialen Diensten des Jugendamtes. Schriftenreihe Erziehungshilfen in Rheinland-Pfalz. Mainz
- Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens (2003) (Hg.). Hilfeplanung als Kontraktmanagement? Erster Zwischenbericht. München
- Schattenhofer, Karl & Thiesmeier, Monika (2001). Kollegiale Beratung und Entscheidung – Die Inszenierung einer Diagnose. In: Ader, Sabine & Schrappner, Christian & Thiesmeier, Monika (Hg.). Sozialpädagogisches Fallverstehen und sozialpädagogische Diagnostik in Forschung und Praxis. Münster, S. 62-69
- Schrappner, Christian & Thiesmeier, Monika (2004). Wie in Gruppen Fälle gut verstanden werden können. Teamorientierte Diagnose- und Beratungsprozesse am Beispiel sozialpädagogischer Fallarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Velmerig, Carl Otto & Schattenhofer, Karl & Schrappner, Christian (Hg.): Teamarbeit. Weinheim und München, S. 118-132

Hans Leitner & Karin Troscheit-Gajewski

Kollegiale Beratung made in Brandenburg an der Havel

Die internen Entwicklungsprozesse bei den projektbeteiligten Partnern am Modellstandort Brandenburg a.d.H. konnten zu Projektbeginn als sehr fortgeschritten eingeschätzt werden (Teilnahme an verschiedenen Modellprojekten, ASpD – Qualitätshandbuch, VHS Bildungswerk – Zertifizierungsverfahren). Somit konnte der Schwerpunkt folgerichtig auf die Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen beiden gelegt werden. Die Methode der Kollegialen Beratung wurde im Rahmen der einführenden Zukunftswerkstatt als struktureller und inhaltlicher Entwicklungsraum für die fallspezifische Ebene vereinbart.

Kollegiale Beratung findet im Alltagsleben von Institutionen, Unternehmen und Teams praktisch immer statt. So kann man Kollegiale Beratung sehr allgemein verstehen als wechselseitige interne oder externe Beratung zwischen KollegenInnen. Wie viele „Tür- und Angelgespräche“ haben nicht schon jedem bzw. jeder von uns weiter geholfen. Wie viele Teambesprechungen sind aber auch schon mit der Klage auseinander gegangen: zu den Inhalten blieb mal wieder keine Zeit; das Wichtige ist mal wieder außen vor geblieben; „meine“ Frage mal wieder nicht bearbeitet worden, ich konnte mal wieder nicht sagen, was mir wichtig war; das Alltagsorganisatorische nimmt zuviel Raum ein. Dabei sind Fachteams doch eine so große Ressource: das Fachwissen, das unterschiedlich strukturiert ist und unterschiedliche Schwerpunkte hat, die unterschiedliche berufliche Erfahrung, die persönliche Lebenserfahrung (einschließlich ihrer problembelasteten und mit „blinden Flecken“ versehenen „Brille“), die kommunikative Anregung, die mich selbst auf neue Ideen bringt; der andere Blick auf Fragestellungen und Wertorientierungen der Familien, mit denen ich nicht klar komme.

Kollegiale Beratung als methodisches Vorgehen ist ein Handwerkszeug, um fachliche und persönliche Probleme zu vermindern, ein weiterer Versuch, damit umzugehen, dass individuelle Ressourcen und Potentiale in der Zusammenschau mehr ergeben als die Ideen der Einzelnen. Kollegiale Beratung ist ein strukturiertes, lösungsorientiertes Vorgehen, das sich die Kompetenzen aller Beteiligten zunutze macht für eine sachorientierte Beurteilung und Handlungsorientierung, die die individuellen Sichtweisen erweitern. Es ist ein Vorgehen, mit dem jegliche Themen strukturiert und reflexiv lösungsorientiert bearbeitet werden können. Im Hilfeplanprozess kann Kollegiale Beratung ein wesentliches Element der Qualifizierung und Reflexion sein. Es befördert u.a. die professionelle Distanz in Bezug auf die persönliche „Fall- oder Themenverstrickung“ der Beteiligten Fachkräfte sowohl hinsichtlich der Familien als auch der jeweiligen „Trägerverbundenheit“. Unter Kollegialer Beratung wird somit eine strukturierte Reflexion als professionelle „Selbsthilfe“ innerhalb eines verbindlichen, personell und zeitlich bestimmten Verfahrens verstanden. Sie kann zu mehr Handlungssicherheit führen (Aufmerksamkeitslenkung auf eine spezielle Fragestellung), die Suche nach ressourcenorientierten Lösungen fördern sowie sowohl im Kontext der Bearbeitung von Einzelfällen als auch in Bezug auf übergreifende Themen eingesetzt werden, um so die individuelle Hilfeplanung zu qualifizieren und von fallübergreifenden Aspekten zu entlasten.

Im Sinne der angestrebten Qualifizierung der Zusammenarbeit des öffentlichen und freien Trägers werden mit der Kollegialen Beratung bestimmte Ziele verfolgt. Diese beziehen sich insgesamt auf die Förderung der Kollegialität. Dazu gehören die fall- und themenbezogene Reflexion in der Gruppe beziehungsweise im Team, die absichtsvolle Nutzung der vorhan-

denen Ressourcen (Wissen und Kompetenzen) der Beteiligten, ein planvoller und strukturierter Informationsaustausch sowie die Überprüfung, Differenzierung und Erweiterung der individuellen Wahrnehmung, Deutung und Handlungsregulierung. In all diesen Bereichen können die Fachkräfte ihre Kompetenzen ausbauen. Ein erweitertes Denk- und Handlungsspektrum ist ebenso von Vorteil wie die Fähigkeit, diffuse fall- oder themenbezogene Ausgangssituationen strukturiert, moderiert und reflexiv zu klären. Es sollen situationsangemessene Handlungsstrategien beziehungsweise Lösungen entwickelt und eine verbesserte Handlungssicherheit einzelner Fachkräfte erreicht werden. In diesem Zusammenhang kann sich Kollegiale Beratung grundsätzlich beziehen auf die Bearbeitung von Einzelfällen oder fallübergreifenden Themen.

Entwicklung der Kollegialen Beratung im Prozessverlauf in Brandenburg a.d.H.

Die Idee der Kollegialen Fall- bzw. Themenberatung wurde im Fall der Stadt Brandenburg an der Havel in eine konkrete Arbeitsstruktur im Rahmen der Hilfeplanung umgesetzt. Sie wurde als Kollegiale Fallberatung durchgeführt (zu Beginn fallbearbeitender Innenkreis entsprechend der Ausgangsfragstellung mit anschließender teilnehmender Beobachtung der Reflexion der Beobachtungsgruppe) und durch eine Beobachtungsgruppe (zu Beginn beobachtender Außenkreis mit anschließend kommunizierter Reflexion entsprechend der Beobachtungsaufgaben) reflektierend begleitet. Die Beobachtungsgruppe erfüllte mit maximal zwei öffentlich vereinbarten Themenschwerpunkten (orientiert an den in der Zukunftswerkstatt erarbeiteten Entwicklungspotentialen: Behebung fachlicher Defizite, Verbesserung von Rahmenbedingungen, Optimierung des Informationsaustausches, Erhöhung der Verbindlichkeit der Rollenverteilung und Zuverlässigkeit) ihre Beobachtungs- und Reflexionsaufgaben. Grundsätzlich waren die am Fall beteiligten Fachkräfte des sozialpädagogischen Dienstes des Jugendamtes (ASpD) und des projektteilnehmenden freien Trägers beteiligt sowie gegebenenfalls weitere in den Fall involvierte Fachkräfte anderer freier Träger. Die Kollegiale Fallberatung diente hier ausschließlich der Verständigung und Reflexion der Fachkräfte; die betroffenen Familien und jungen Menschen waren nicht beteiligt.

Rahmenbedingungen

Im Rahmen des Projektes wurden begleitete Fallberatungen als reflektierende Kollegiale Fallberatungen mit bis zu 30 TeilnehmerInnen durchgeführt. Diese fanden immer am gleichen Ort in Räumen des freien Trägers statt. Damit war entsprechend der örtlichen Gegebenheiten nicht nur hinreichend Platz genug für Innen- und Außenkreis sowie Moderationswand, Flipchart und Leinwand für den Beamer. Gleichzeitig konnte aber damit von vornherein das Alltagsgeschäft aus der Beratungssituation herausgehalten werden. Störungen durch klingelnde Telefone oder Kurzunterbrechungen wie oftmals im Amt traten nicht auf. In den ersten Beratungen wurde die Fallberatung (Innenkreis) durch einen Mitarbeiter des begleitenden Instituts moderiert; in den weiteren Beratungen wurde auch diese Rolle durch Fachkräfte des ASpD oder des projektbeteiligten freien Trägers übernommen. In allen Fallberatungen waren die fallzuständige Fachkraft des ASpD und ggf. Fachkräfte anderer Dienste des Jugendamtes sowie Fachkräfte des bzw. der beteiligten Leistungserbringer/innen eingeladen und bis auf den Ausnahmefall einer weiter entfernten stationären Einrichtung auch anwesend. Die Zusammenführung mehrerer bzw. aller am Fall beteiligten Leistungser-

bringerInnen in einer gemeinsamen Runde geschah teilweise erstmalig. Bis zu 13 Personen nahmen an einer Fallberatung (im Innenkreis) teil. Die Beobachtungsgruppe (Außenkreis) setzte sich aus MitarbeiterInnen des Jugendamtes und des freien Trägers zusammen. Damit konnten alle MitarbeiterInnen beider Trägerseiten an der Projektentwicklung aktiv beteiligt werden, auch wenn sie nicht unmittelbar in die Fallbearbeitung eingebunden waren. An den ersten Fallberatungen waren außerdem Leitungskräfte beider Trägerseiten beteiligt. Danach verzichteten diese absichtsvoll auf eine weitere Teilnahme. Vor den Fallberatungen erhielten die Fachkräfte der Leistungserbringer, die außerhalb dieser Fallberatung nicht am Gesamtprojekt teilnehmen, eine kurze Einführung in die Methode der Kollegialen Beratung, anfänglich durch Leitungskräfte des projektbeteiligten freien Trägers, zum Projektende hin durch die ModeratorInnen der jeweiligen Fallberatung. Die zu bearbeitenden Fälle wurden gemeinsam von ASpD und projektbeteiligtem freien Träger ausgewählt. Eine Voraussetzung für die Auswahl war, dass der freie Träger in den Fall involviert war. Dies hat sicher dazu beigetragen, dass keine neuen Hilfefälle, sondern nur bereits laufende Hilfen vorgestellt wurden. In zwei Kollegialen Fallberatungen im Projekt ging es um die Fortsetzung eines bereits einmal hier beratenen Falles. Für alle Fallberatungen lagen die aktenkundigen Schweigepflichtentbindungen der Betroffenen vor.

Entwicklungen im Prozessverlauf

Vor der ersten Kollegialen Beratung erfolgte durch das begleitende Institut eine fortbildende **Einführung in die Methode**, zu der auch Arbeitsmaterialien verteilt wurden zum Beratungsablauf mit seinen Phasen und deren Inhalten sowie Hinweise zu den Rollen und Tipps für die Fallpräsentation, Konzentrationsrichtung und Moderation einerseits und zu den Aufgaben der Beobachtungsgruppe (Außenkreis) andererseits. Bei diesem Vorgehen gab es keine gesonderten Übungssequenzen zum Erlernen der Methode, vielmehr wurde sie sofort in der Praxis angewandt. Dies führte zu den Konsequenzen, dass zwar die Methode nicht immer lupenrein durchgehalten wurde, jedoch die inhaltliche Fallberatung im Vordergrund blieb. Vor dem Hintergrund der Beteiligung der HelferInnen aus teilweise verschiedenen Einrichtungen und Trägern erwies es sich als notwendig und sinnvoll, mit einer kurzen Vorstellungsrunde zu beginnen. Erforderlich war dies auch für die Beobachtungsgruppe, um einordnen zu können, aus welcher Rolle heraus die Beteiligten der Beratungsrunde agierten.

Die **Rollenverteilung** im Rahmen der Kollegialen Fallberatung wurde von beiden Trägerseiten hinsichtlich der Falldarstellung (zuständige Fachkraft des ASpD), der Moderation und der Protokollierung vorher abgestimmt. Die Verteilung der Rollen PerspektivenwechslerInnen und Visualisierung erfolgten unproblematisch zu Beratungsbeginn. Länger als vorgesehen und bei schwierigen Fällen wurde das begleitende Institut um die Übernahme der externen Moderation gebeten. Erst in den letzten Fallberatungen übernahmen MitarbeiterInnen des öffentlichen oder freien Trägers diese Rolle. Möglicherweise bestand hier ein Zusammenhang zum Rückzug der Leitungskräfte aus der Kollegialen Beratung. Die Moderation der Beobachtungsgruppe dagegen wurde offensichtlich als weniger „bewährungsrelevant“ wahrgenommen und bald aus den eigenen Reihen besetzt.

Die falldarstellenden Fachkräfte des ASpD bereiteten ihre **Fallpräsentationen** systematisch und umfänglich vor. Standard waren Genogramm und Zeitleiste bisheriger Hilfen, teilweise wurden die visualisierten Darstellungen ergänzt um Entwicklungen bzw. besonders wichtige Einschnitte, Krisen und Entscheidungen in einer Familie, die bisherigen Ziele der Hilfe oder

die Ziele der Betroffenen, manchmal auch der Ressourcen der Familie bzw. einzelner Familienmitglieder. Die Ausrichtung der weiteren mündlichen Falldarstellung an der Aufmerksamkeitsrichtung wurde erprobt. Sie stellte sich dann als schwierig dar, wenn die Aufmerksamkeitsrichtung aufgrund der Nachfragen aus dem Beratungsteam zu Neuformulierungen führte. Insgesamt erlebten die falldarstellenden Fachkräfte diese Aufgabe als fachliche und persönliche Herausforderung. Dies betraf zum einen die inhaltliche Vorbereitung des Falles gemäß der neuen Systematik und damit verbunden eine umfänglichere Aufbereitung der wesentlichen Informationen für die Visualisierung. Zum anderen mussten die eigenen Fragen, der Klärungsbedarf und die Unsicherheiten nicht nur dem eigenen Team, sondern quasi fachöffentlich in einer vergleichsweise großen Runde von bis zu 60 Personen (2. Zukunftswerkstatt, Thema Zielvereinbarungen) vorgetragen werden. Das Klima der fehlerfreundlichen und lösungsorientierten Kollegialen Fallberatung ermöglichte jedoch, zumindest am Ende der Beratung, die Befreiung von Anspannung und Aufregung sowie durchgängig positive Einschätzungen der Beratungsergebnisse für die eigene Weiterbearbeitung des Falls.

Die **Definition der Aufmerksamkeitsrichtung und eigenen Fragestellung** erwies sich oft als schwierig. Dies betraf vor allem die Reduzierung auf eine bzw. maximal zwei Fragen und die Vermeidung von unkonkretem und abstraktem. Durch die Nachfragen des Beratungsteams, das zu entscheiden hat, ob es die Fragestellung überhaupt für beantwortbar hält, ergaben sich teilweise Veränderungen. Nicht immer wurde darauf geachtet, die Aufmerksamkeitsrichtung vor der Fallpräsentation zu benennen. Im Verlauf der verschiedenen Fallberatungen wurde allmählich der Sinn dieses methodischen Schritts einsichtiger. Bereits für das Fallverstehen wird damit das fallbezogene Themenspektrum eingegrenzt auf die aktuell zu beratende Frage, die Aufmerksamkeit wird fokussiert und konzentriert. Mehrfach stellte sich erst am Ende der Kollegialen Fallberatung die „eigentliche“ Frage der falldarstellenden Fachkraft heraus. Dies zeigte weiteren Übungs- und Entwicklungsbedarf auf.

Als anspruchsvolle Aufgabe für die Moderation und die Selbstdisziplin der Beratungsrunde erwies sich die Abgrenzung der **Beratungsphasen**. Unproblematisch waren die Phasen Falldarstellung durch die verantwortliche ASpD- Fachkraft (bis auf die teilweise nicht zuvor benannte Aufmerksamkeitsrichtung, s. dort) sowie die anschließenden Informationsfragen der Beratungsrunde. Schwieriger stellte sich häufig der Übergang von Informationsfragen zur kreativen Ideenfindung zur Aufgaben-Lösung dar. Sehr häufig wurden noch Informationen zum Fall nachgefragt. So vermischten sich die Informationsfragen zum Fall mit den Ideen zur Beantwortung der Fragestellung der Falldarstellerin. Damit trat das Beschäftigen mit den „Problemen“ manchmal in den Vordergrund statt frei zu sein, um kreative Lösungsideen zu entwickeln (Beratungsrunde) und schließlich mögliche konkrete Handlungsschritte abzuwägen (Falldarstellerin und Beratungsrunde). Bei Beteiligung vieler HelferInnen in einer Familie stellten diese teilweise ihre eigene Fallsicht aus dem Blickwinkel auf das Familienmitglied dar, für das der Hilfeauftrag bestand. Da dies nicht systematisch für die Falldarstellung eingeplant war, geschah dies erst, wenn es eigentlich schon um die Phase der Ideenentwicklung hätte gehen sollen. Trotzdem trugen die Informationsfragen zum Fall, zu den Zielen der Hilfen und der Betroffenen zu einer inhaltlich-fachlichen Bereicherung des Fallverstehens ebenso bei wie die Erörterung von Handlungsschritten für die weitere Fallbearbeitung.

Die **Beobachtungsgruppe** erhielt meistens zwei Aufgabenstellungen, die sich auf den Prozess der Fallberatung bezogen, aber auf die örtlichen Entwicklungsthemen (fachliche Entwicklung, Informationsaustausch, Rollenverteilung, Zuverlässigkeit) fokussiert. Eine Besonderheit bildeten die Beobachtungsaufgaben im Rahmen der 2. Zukunftswerkstatt zum Thema

Zielvereinbarungen. Sie wurden vom begleitenden Institut vorgegeben und bezogen sich ausschließlich auf „Ziele“. (Leitner & Troscheit 2005). Eine weitere Ausnahme bildete eine umfängliche Aufgabenstellung mit diversen fallbezogenen Fragestellungen, welche die Falldarstellerin ausgearbeitet hatte. Es erwies sich, dass der Außenkreis damit überfrachtet war und nur durch eine geschickte, auf Themenkomplexe fokussierende Moderation der Zeitrahmen in etwa eingehalten werden konnte. Die Schwerpunkte der Beobachtung lagen bei den beiden Entwicklungsthemen Informationsaustausch und Rollenverteilung. Dabei kam es mehrfach zu wichtigen Entdeckungen, wie beispielsweise unklare Rollenverteilung zwischen ASpD und Familien(mitgliedern), zwischen HelferInnensystem und Familien, zwischen ASpD und dem HelferInnensystem; nicht hinreichende Kommunikation und Abstimmung über Ziele verschiedener Hilfen innerhalb einer Familie; Verstrickung der Fachkräfte in das Familiensystem; Unklarheiten über erwartete Informationen zwischen ASpD und Träger; Auftragsunklarheiten; nicht ausreichende Erfolgsindikatoren für die Hilfen; die Frage nach dem Umgang mit Nichteinhaltung von Vereinbarungen und auch offensichtlich nicht ausgesprochene Emotionen und Vermutungen zum Fall und Hilfesgeschehen, die unterschwellig mitschwingen.

Kooperation Öffentlicher und Freier Träger im Rahmen der Kollegialen Beratung

Die Kollegiale Fallberatung war in diesem Projekt ein wesentliches Instrument zu einer neuen Form der Kooperation zwischen öffentlichem und freiem Träger. Neben der Zusammenarbeit in der Steuerungsgruppe auf Leitungsebene sind in der Kollegialen Fallberatung beide Trägerseiten auf der Ebene der Fachkräfte zusammengekommen. Teilweise sind dabei auch Fachkräfte anderer Träger einbezogen worden, wenn sie ebenfalls am Fall beteiligt waren.

Die kooperative Kollegiale Fallberatung ermöglichte einen sach- und fachorientierten Austausch, der die sonst häufig – ausgesprochen oder nicht – mitschwingende Finanzfrage in den Hintergrund rückte. Dazu gehört z. B. auch der wechselseitige „Generalverdacht“ über die vermeintlich nicht wirklich fachlichen, sondern vielmehr finanziellen Absichten der anderen Seite, der einen offenen und konstruktiv-kritischen fachlichen Austausch oft überschattet.

Dagegen wurde das Auftraggeber-/Auftragnehmerverhältnis mehrfach thematisiert und trug zu einer besseren Klarheit über diese Rollen bei. So ging es insbesondere bei den Lösungsideen mehrfach darum, dass der ASpD klarere Aufträge mit konkreten Zielvereinbarungen erteilen sollte, für deren Inhalte auch Ideen gesammelt worden waren. Diese Aufgabe war für beide Seiten von großem Wert und Interesse, denn bisherige Missverständnisse zwischen den Vorstellungen des bzw. der beteiligten freien Träger über die Hilfedurchführung einerseits und den Erwartungen des öffentlichen Trägers andererseits konnten aufgedeckt und einer deutlicheren Auftragsbeschreibung zugeführt werden. Wie die Ergebnisse der Abschlusstagung zeigten, wurde der Kollegialen Fallberatung ein großer Anteil an der positiven Entwicklung der kooperativen Kultur zugeschrieben.

Das wechselseitige Kennen lernen wurde über die bisherigen Einzelverhandlungen zwischen ASpD und freiem Träger hinaus erweitert. Die Beteiligten standen sich weniger in der Funktion formeller Verhandlungspartner gegenüber, sondern vorrangig als Fachkräfte mit unterschiedlichen Sichtweisen und Vertretungsidentitäten je nach Aufgabenstellung in Bezug zur Familie bzw. einzelnen Familienmitgliedern. Damit konnte auch die jeweils andere Seite offener wahrgenommen werden. Der Abbau von Berührungsängsten als positiv benanntes

Ergebnis des Projektes verweist im Nachhinein darauf, dass solche Ängste in der typischen Mischung aus Erfahrungen und negativen Vorerwartungen bestanden haben müssen. Die konkrete Zusammenarbeit begann bei der Auswahl der Fälle, den erforderlichen Absprachen für die Durchführung der jeweiligen Beratung und der Aufgaben- und Rollenverteilung, die offensichtlich unproblematisch liefen. Nur einmal musste ein Termin abgesagt werden.

In der Moderation der Beobachtungsgruppe wechselten sich Fachkräfte der beiden Trägerseiten von einem Fall zum anderen ab; dies gilt auch für die Moderation der Fallberatungsrunde in den letzten drei begleiteten Fallberatungsrunden. Auf beiden Seiten bestand eine gute Beteiligungsbereitschaft, die unter anderem auch in Verbindung mit dem klaren Auftrag und der deutlichen Unterstützung durch die Leitungen zu sehen ist. Die Kollegiale Fallberatung hat sich im Übrigen auch für die Zusammenarbeit zwischen ASpD und mehreren HelferInnen verschiedener freier Träger (die nicht unmittelbar am Projekt beteiligt waren) als positiv erwiesen. Die kurze Einführung in die Methode vor der eigentlichen Fallberatung, die systematische Moderation und das konstruktive Klima war auch für die Beteiligung der Fachkräfte ein Gewinn, die das Instrument noch nicht kannten.

Die Kooperation der beiden Träger und ihrer MitarbeiterInnen war nicht nur durch die Kollegiale Fallberatung und die Arbeit der Steuerungsgruppe geprägt. Auf beiden Seiten wurde parallel an ihrer Qualitätsentwicklung gearbeitet, Schnittstellen wurden identifiziert. In unterschiedlichen Zusammensetzungen (Leitungsebene, Fachkräfteebene und Mischungen beider Ebenen) gab es Austausche darüber und themenbezogene kleine Arbeitsgruppen. Die Projektpräsentation zu einem Arbeitstreffen aller am Bundesmodellprojekt beteiligten Standorte und begleitenden Institute wurde in enger Abstimmung vorbereitet und vorgetragen und ist als wichtiger Beitrag zur Stiftung einer gemeinsamen Projektidentität zu verstehen. Diese von beiden Seiten gewollten verschiedenen Berührungspunkte unterstützten insgesamt eine Atmosphäre der Kooperationsbereitschaft, die von der Kollegialen Fallberatung einerseits befördert wurde und die der dieser andererseits zugute kam.

Die faktische Kooperation der Fachkräfte beider Trägerseiten im Rahmen von Fallberatungen ist entscheidend für die Entwicklung einer Kultur der konstruktiven Zusammenarbeit, zunächst einmal nicht die Methode. Letztere hat aber dazu beigetragen, dass die Kooperation von beiden Seiten als fruchtbar und klärend erlebt werden konnte, ohne kritische Auseinandersetzung außer Acht zu lassen.

Kollegiale Beratung – Ergebnisse in Brandenburg a.d.H.

Kollegiale Beratung ist als Methode der reflektierten Fallberatung eingeführt und hat sich als Bereicherung und Erweiterung der individuellen Fachlichkeit bewährt. Die Ratsuchenden erhielten nach ihren Aussagen jeweils viele Anregungen für ihre weitere Fallbearbeitung. Blinde Flecken wurden z.T. aufgedeckt und damit bearbeitbar (z.B. Berücksichtigung des Familiensystems; Auswirkung und Umgang mit vermuteten psychischen Erkrankungen von Elternteilen; Berücksichtigung der intellektuellen Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Eltern bei der Hilfeplanung). Die Verstrickung des HelferInnensystems als Widerspiegelung der Familienkonstellation konnte entdeckt und bearbeitbar werden.

Kollegiale Fallberatung ist eine Methode, die zur Versachlichung und konstruktiv-kritischen Auseinandersetzung beiträgt; sie kann allerdings eine offene Grundhaltung und ein Gesamtklima der Fehlerfreundlichkeit nicht ersetzen. Die fachöffentliche Kollegiale Fall-

bzw. Themenberatung erforderte viel Vorarbeit, Mut der Falldarstellerin. Die Beratungen waren von einem positiven sachlichen Klima geprägt, das durch die konstruktive Grundhaltung der Leitungsebenen beider Trägerseiten befördert wurde.

Kollegiale Beratung ist besonders geeignet für Beratungen „auf gleicher Augenhöhe“.

Der Rückzug der Leitung aus den Fallberatungen hat sich in einer gewissen Klimaveränderung gezeigt: „Unausgesprochenes“ in der sachlichen Erörterung, zu beschreiben als „mitschwingende“ Gefühle oder vermutete Interessenslagen wurden eher an- und ausgesprochen; auch etwas kritischere Nachfragen wurden gestellt und die Auseinandersetzung der TeilnehmerInnen untereinander verlor zunehmend an Reserviertheit.

Kollegiale Beratung unterstützt die Rollenklärung und Rollenklarheit zwischen öffentlichem und freiem Träger. Ergänzend zu den Anforderungen an die Auftragsklärungen von öffentlichem zum freien Träger erwies sich die Beobachtungsgruppe im Außenkreis als besonders erhellend. Konkrete, gerade erst gelebte und erlebte Situationen wurden in einer „geschützten“ Art und Weise gespiegelt, die sowohl Offenheit erforderte als auch Schutz bot. Diese Situation förderte unbedingt den Respekt der Fachkräfte untereinander. So wurden die Beobachtungsaufgaben durch die TeilnehmerInnen der Kollegialen Beratung selbst formuliert und in diesem Sinne offizielle Beobachtungsaufträge erteilt. Die Reflexion dazu erfolgte nicht in der Grenzziehung öffentlicher versus freie Träger. Sowohl in der Beratungs- als auch in der Beobachtungsgruppe waren gleichermaßen beide Seiten präsent. Diesbezüglich waren die Rollen nicht vordergründig auf die der öffentlichen und freien Träger reduziert, sondern forderten und förderten prozessimmanent und mehrdimensional Rollenorientierung und -vergewisserung (öffentlicher Träger – freier Träger, BeraterIn – BeobachterIn, ModeratorIn – TeilnehmerIn, Fallverantwortliche/r – BeraterIn, FallmanagerIn – HelferIn).

Kollegiale Beratung ist eine besonders geeignete Form der gemeinsamen Beratung zwischen den Fachkräften des öffentlichen und des freien Trägers. Die wechselseitige Akzeptanz der Fachlichkeit der anderen Seite wird durch das methodische Vorgehen gefordert und deutlich unterstützt. Dies geschieht dadurch, dass die in den Beratungsprozess einzubringenden Kompetenzen auf der personalen Ebene nicht konkurrierend, sondern ergänzend gefordert sind, um so im Ergebnis der Kollegialen Beratung additiv und widerstreitend einen „Gewinn“ für die weitere Fallbearbeitung sicher zu stellen.

Kollegiale Beratung erfordert in der Vorbereitung der Fallpräsentation einen „neuen Blick“ auf den Fall. Die systematische Aufbereitung des Falls für die Präsentation nach verbindlichen Vorgaben (Fragestellung, Genogramm, Zeitleiste, Fallvorstellung) trug für die Fachkräfte wesentlich dazu bei, dass die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Kollegialen Fallberatung insgesamt als klärender Prozess gestaltet und zunehmend auch als solcher erlebt werden konnte und erlebt wurde. Insbesondere die Fokussierung auf eingrenzende Fragestellungen und die in der Kollegialen Beratung strukturell verankerte Verständigung dazu wurde mehrheitlich als entlastend und gewinnbringend eingeschätzt. Genogramm und Zeitleisten waren z.B. Standard, um einen übersichtlichen und erfassbaren Überblick über den „Fall“ zu bekommen; die auf die Konzentrationsrichtung konzentrierte Darstellung verringert die Komplexität des jeweiligen Falles auf die aktuell vorgegebene Fragestellung. Dies wurde unbedingt als entlastend sowohl von Seiten der fallvorstellenden Fachkraft als auch von den beratenden TeilnehmerInnen aus erlebt und benannt.

Kollegiale Beratung ist umso effektiver, je zielgenauer die Fragestellung (Aufmerksamkeitsrichtung) der Fachkraft, deren tatsächliches Thema erfasst und je konzentrierter die Fallpräsentation auf diese Fragestellung fokussiert ist. Hierzu waren in der Kollegialen Beratung insbesondere die strukturell vorgesehenen Nachfragen aus dem beratenden Team in Bezug zur Ausgangsfragestellung hilfreich. Diesbezüglich wurde darauf hingewiesen, dass gerade die tiefgründigere Auseinandersetzung mit dem Detail (der Ausgangsfrage) zu einem veränderten Fallverständnis und Handeln führt. Die Konzentration auf eine bestimmte Fragestellung wirkte strukturierend auf den Beratungsprozess und die eingangs befürchtete Gefahr den Blick für das Ganze nicht zu finden wurde durch die TeilnehmerInnen nicht bestätigt. Die absichtsvolle Beschäftigung mit der Ausgangsfragestellung führte gerade in der Vorbereitung der Kollegialen Beratung dazu, dass durch die fallvorstellende Fachkraft qualifizierte, auf das Wesentliche „reduzierte“ und zeitsparende Vorbereitungen erstellt werden konnten.

Kollegiale Beratung ist für alle Beteiligten leichter, wenn die wesentlichen Fakten über die gesamte Beratungsdauer gut erkennbar visualisiert werden. Die Fallpräsentationen waren z.T. sehr umfänglich visualisiert. Zunehmend wurde erkannt, dass die Visualisierungen für die Dauer der Kollegialen Beratung für alle Beteiligten ständig sichtbar blieben (statt der „flüchtigen“ Beamer- oder Foliendarstellung). Die Visualisierung im Beratungsverlauf – insbesondere die Fixierung der Ideen zu Strategien und Hilfemöglichkeiten, aber auch zu Ressourcen – ist inzwischen selbstverständlicher Bestandteil. In diesem Zusammenhang ist die Verschriftlichung eine gute Möglichkeit Ergebnisse der Vorbereitung und des Beratungsverlaufes unmittelbar und damit nachnutzbar zu dokumentieren.

Kollegiale Beratung ist angewiesen auf eine Moderation, die das Beratungsklima, die Konzentration auf die Inhalte der Beratungsphasen und den Zeitverlauf (bis zu 1,5 Stunden) in der Hand behält. Im Projektverlauf haben auch MitarbeiterInnen beider Träger die Moderationsrolle in der Fallberatungsrunde erfolgreich übernommen. Das Verhältnis von inhaltlicher Bearbeitung und Einhaltung der Zeitstruktur wurde eingehalten. Die Abgrenzung der Inhalte der Beratungsphasen bedarf weiterer Erfahrung. Grundsätzlich kann über diese Methode die Beratungskompetenz der Fachkräfte im Prozess der Arbeit qualifiziert werden.

Kollegiale Beratung ist in der im Projekt praktizierten Form (Beratungsrunde und Beobachtungsrunde) personal-, zeit- und damit kostenintensiv. Insofern steht diese Methode einerseits als praktische Möglichkeit zur Fallbearbeitung zur Verfügung und andererseits als gedankliches Modell für die „Planung“ der Herangehensweise an die Fallbearbeitung. Die Methode ist jedoch bei ausgewählten Fällen besonderer Problemkomplexität, Beteiligung verschiedener HelferInnen bzw. Hilfesysteme und damit mehrerer LeistungserbringerInnen eine geeignete Methode, abgestimmte und passgenaue Hilfen zumindest aber ein abgestimmtes Vorgehen in einem Dialog zu entwickeln. Die im Projektverlauf durchgeführten reflektierten Kollegialen Fallberatungen lassen mehrheitlich erkennen, dass der Prozess der Hilfeplanung in seiner Komplexität, Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit die gemeinsame Kommunikation insbesondere an der Schnittstelle zwischen öffentlichem und freien Träger braucht, um mit den AdressatInnen anschlussfähige Hilfen „konzipieren“ zu können und im weiteren Verlauf wirkungsorientiert Hilfen zum Gelingen zu führen.

Dabei hat sich gezeigt, dass diese Methode geeignet ist, mit dieser Charakterisierung der Hilfeplanung durchaus konstruktiv umzugehen. Sie dient als praktikables Instrument, Kom-

plexität auf das aktuell Erforderliche reduzierbar zu machen und damit die individuelle Hilfeplanung vor Überfrachtungen zu bewahren, Mehrdeutigkeiten wahrzunehmen und kommuniziert zu berücksichtigen sowie Widersprüchlichkeiten festzustellen, zu benennen und klärend einzubeziehen. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Fachkräfte beider Trägerseiten diesen Beratungsprozess gemeinsam ausgestalten. Kollegiale Beratung unterstützt so eine Kultur und Struktur der Verständigung zwischen öffentlichen und freien Trägern, welche auch Vielfalt bewusst aufnimmt, reflektiert in die Arbeit zurückführt und sie für eine Verringerung von „Reibungsverlusten, Betriebs- bzw. Fallblindheit“ nutzbar machen kann. Die lösungsorientierte Vorgehensweise setzt auf die sich ergänzenden Ressourcen der beteiligten Fachkräfte ebenso wie auf die Ressourcen und die Beteiligung der AdressatInnen mit Blick auf die gesamte Hilfeplanung. Schließlich ist die Kollegiale Beratung in der im Projekt erprobten Form eine Methode der Reflexion und Evaluation im Einzelfall, die darüber hinaus auch für die Identifizierung fallübergreifender Themen genutzt werden kann.

Entwicklungsaufgaben

Die Kollegiale Beratung bedarf für die Weiterentwicklung der Fall- und Themenberatung in allen Teilen weiterer Übung, um zu einem gesicherten Verfahren beider Trägerseiten mit eigener Profilierung und reduziertem Aufwand zu werden. Darüber hinaus sind zwei wesentliche Aspekte, die im Zusammenhang mit der Kollegialen Fallberatung ebenfalls eingeführt wurden, hervorzuheben, an denen weiter zu arbeiten ist. Die Zielerarbeitung mit den Betroffenen stellte sich als eine der lohnendsten, aber auch sehr schwierigen Aufgabe dar, um die Mitwirkungs- und Anstrengungsbereitschaft der Familien zu erfassen und zu erhöhen und Aufträge deutlicher zu differenzieren. Eine Orientierung auf die und an den Ressourcen der AdressatInnen und ihres persönlichen Umfeldes, Ressourcen des Sozialraums der Betroffenen und Ressourcen der fachlichen und weiteren Infrastruktur ist für das Erarbeiten von für den jeweiligen Fall passgenauen Hilfen unabdingbar. Beide Themen schließen unmittelbar ein weiteres ein, das in den Fallberatungen und in den Ergebnissen der Abschlusstagung immer wieder präsent wurde, die erweiterte unmittelbare Beteiligung der Familien im Prozess der Hilfeplanung aber auch eine „mittelbare Beteiligung“, die sich über das Denken, Handeln und vor allem die Haltung der Fachkräfte repräsentiert.

Aus den Erfahrungen der Kollegialen Fallberatung ergab sich auch eine Reihe von Folge-themen. So geht es bei Beteiligung mehrerer HelferInnen freier Träger um die Entwicklung einer geregelten Kommunikationsstrategie zwischen ASpD und HelferInnensystem und des Austausches innerhalb des HelferInnensystems zwischen den Hilfeplangesprächen. Bei der Fallpräsentation sind gegebenenfalls von vornherein die Sichtweisen aus dem HelferInnen-system einzubeziehen, damit diese Informationen für das Fallverstehen und die anschließende Suche nach Lösungsideen zur Verfügung stehen. Kollegiale Fallberatungen enthalten meist auch fallübergreifende und fallunspezifische Themen. Die Identifizierung solcher Themen sollte als Aufgabe eingeführt und erprobt werden. Die Kollegiale Fallberatung solcher Themen könnte zu mehr Handlungssicherheit in immer wieder auftauchenden Problemkonstellationen und zu Anregungen für die Weiterentwicklung von Angeboten führen. Weitere Themen für die Kooperation der beiden Trägerseiten bleiben z.B. Klarheit der Aufträge, Zielvereinbarungen, Indikatoren der Zielerreichung und Überprüfung als Mittel besserer Verständigung und Abstimmung.

Fazit mit Blick auf die Konzipierung, Umsetzung und Ausgestaltung der Zusammenarbeit öffentlicher und freier Träger der Jugendhilfe kann die Sicherung fachlicher Rahmenbedingungen festgehalten werden, die es mit den beteiligten Fachkräften zu entwickeln gilt. Es obliegt der Leitungsebene, eine kontinuierliche fachliche Begleitung zu gewährleisten. Für eine angestrebte Verbesserung der Hilfeplanung an der Schnittstelle zwischen öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe wurden die folgenden Erfordernisse als wesentlich erkannt: Die Fachkräfte müssen im Prozess der Arbeit qualifiziert werden, damit sie zunächst wesentliche Frage- beziehungsweise Problemstellungen (Ziele) zur Fall- beziehungsweise Themenbearbeitung adäquat erkennen und formulieren können. Förderlich ist ein untereinander offener (aber nach außen hin geschützter) Umgang mit unterschiedlichen Ausgangs- und Interessenlagen, der gleichzeitig die fachliche Differenzierung wahrt. Nach einer geeigneten und notwendigen Hilfe sollte eher ressourcen- als problemorientiert gesucht werden, wobei gleichermaßen die Möglichkeiten und Grenzen des Hilfesystems wie auch der NutzerInnen mit zu bedenken sind. Stets sollte das Machbare, Leisbare beziehungsweise Annehmbare im Fokus der Bemühungen stehen und nicht allein das Wünschenswerte, womöglich noch Dritter nicht an der Hilfeplanung Beteiligter. Der Wille der AdressatInnen ist hier in den Mittelpunkt der Ausgestaltung der Hilfeplanung zu stellen. Managementkompetenzen der Fachkräfte gilt es ebenso zu entwickeln wie deren Rollen- und Handlungssicherheit zu verbessern, dies auch im Hinblick auf eine mögliche Leitungsverantwortung. Erforderlich ist schließlich, dass eine reflexive und reflektierte Fallbearbeitung als Grundhaltung, zum Beispiel im Zuge einer Kollegialen Fall- und Themenberatung, als strukturelles Handlungs- und Entscheidungsmoment der Hilfeplanung eingeführt und fortan qualifiziert wird.

Literatur

Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens (Hg.) (2005). Kollegiale Beratung – Ziele (nicht nur) im Hilfeplanverfahren. 2. Zukunfts(werk)stadt(t) Brandenburg an der Havel. Bernburg, Eigenverlag

Marion Strehler & Wolfgang Sierwald

Zielfindung und Zielformulierung in einer kooperativen Hilfeplanung

Am Modellstandort Nürnberg – Fürth – Erlangen standen die Zielfindung und Zielformulierung als gemeinsamer Prozess von öffentlichen und freien Trägern im Zentrum der kooperativen Entwicklungen. In der gemeinsamen Erarbeitung von Methoden wurde deutlich, dass ein gelungener Zielfindungsprozess fall- und trägerübergreifende Vereinbarungen zur Zusammenarbeit und ein gemeinsames Verständnis über die Funktion der Ziele voraussetzt. Im folgenden Beitrag wird dargestellt, welche Folgerungen sich aus der Arbeit am Modellstandort für den Umgang mit Zielen in der Hilfeplanung ergeben.

Ziele haben im Hilfeplanungsprozess mehrere Funktionen: Konkrete Ziele geben Handlungsorientierung, akzeptierte Ziele sichern die Mitwirkung aller Beteiligten und realistische und terminierte Ziele machen den Erfolg einer Hilfe überprüfbar. Ziele steigern somit die Effektivität und Effizienz von Hilfen. Sie gelten einerseits als ein zentrales Steuerungsinstrument, andererseits sind sie sowohl Voraussetzung als auch erster Erfolg einer gelingenden Hilfe. Ziele haben Steuerungsfunktion, wenn sie den Auftrag präzisieren und gezieltes Handeln ermöglichen. Ziele bestimmen die Ausrichtung einer Hilfe insgesamt und bilden damit eine wichtige Planungsgrundlage, sowohl für die einzelne Hilfe als auch fallübergreifend. Über die Verwendung von Zielen können unterschiedliche Prozesse von Jugendämtern und Einrichtungen wie Hilfeplanung und Erziehungsplanung oder auch Hilfeplanung und Jugendhilfeplanung abgestimmt und verknüpft werden. Mittels Zielüberprüfung kann der Erfolg einer Hilfe kontrolliert und gegebenenfalls korrigiert werden. Eine weitere Funktion kommt bei wirkungsorientierten Steuerungsmodellen, in denen das Entgelt an die Zielerreichung der Hilfeplanziele geknüpft ist, ins Spiel. Ziele können dann auch Gegenstand juristischer Auseinandersetzung werden, zum Beispiel in der Bewertung erzielter Erfolge bei wirkungsorientierten Entgelten. Eng mit der Steuerung ist die Legitimation von Hilfen verbunden. Ziele können Legitimationsfunktionen gegenüber verschiedenen Instanzen bei den öffentlichen und freien Trägern haben.

Ziele haben aber vor allem sozialpädagogische Funktionen. Sie bilden eine wichtige Basis für eine erfolgreiche Hilfe. Gemeinsame Ziele tragen zur Akzeptanz der Hilfe bei und akzeptierte Ziele stellen sicher, dass alle Beteiligten an der Zielerreichung interessiert sind und an einem Strang ziehen. Meinungsunterschiede und Unstimmigkeiten werden frühzeitig deutlich und bearbeitbar, sodass eine gemeinsame Sinnkonstruktion möglich wird. Gelingt dies nicht, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns der Hilfe. Führt der Prozess zu miteinander ausgehandelten und gemeinsam getragenen Zielen, ist dies bereits ein erster wichtiger Erfolg für die Hilfe selbst. Neben der bereits erwähnten Notwendigkeit der gemeinsamen Zielrichtung werden auch pädagogische Effekte erzielt: In Zielfindungs- und Aushandlungsprozessen lernen AdressatInnen, dass eigene Ziele von anderen ernst genommen werden und dass es gilt, Ziele der anderen Beteiligten ernst zu nehmen. Sie erleben sich als gleichberechtigte Partner und werden in ihrem Selbstvertrauen gestärkt. Zugleich wird ihnen ein neues Umgangs- und Konfliktlösungsmuster angeboten. Indem sie ihre Ziele formulieren, übernehmen sie von Anfang an Verantwortung für ihre Hilfe. Der Fremdbestimmung, die AdressatInnen von Jugendhilfeleistungen häufig erleben, wird entgegengewirkt. Zugleich wirken realistische Ziele motivierend und die Zielerreichung wiederum motiviert zum Weiter-

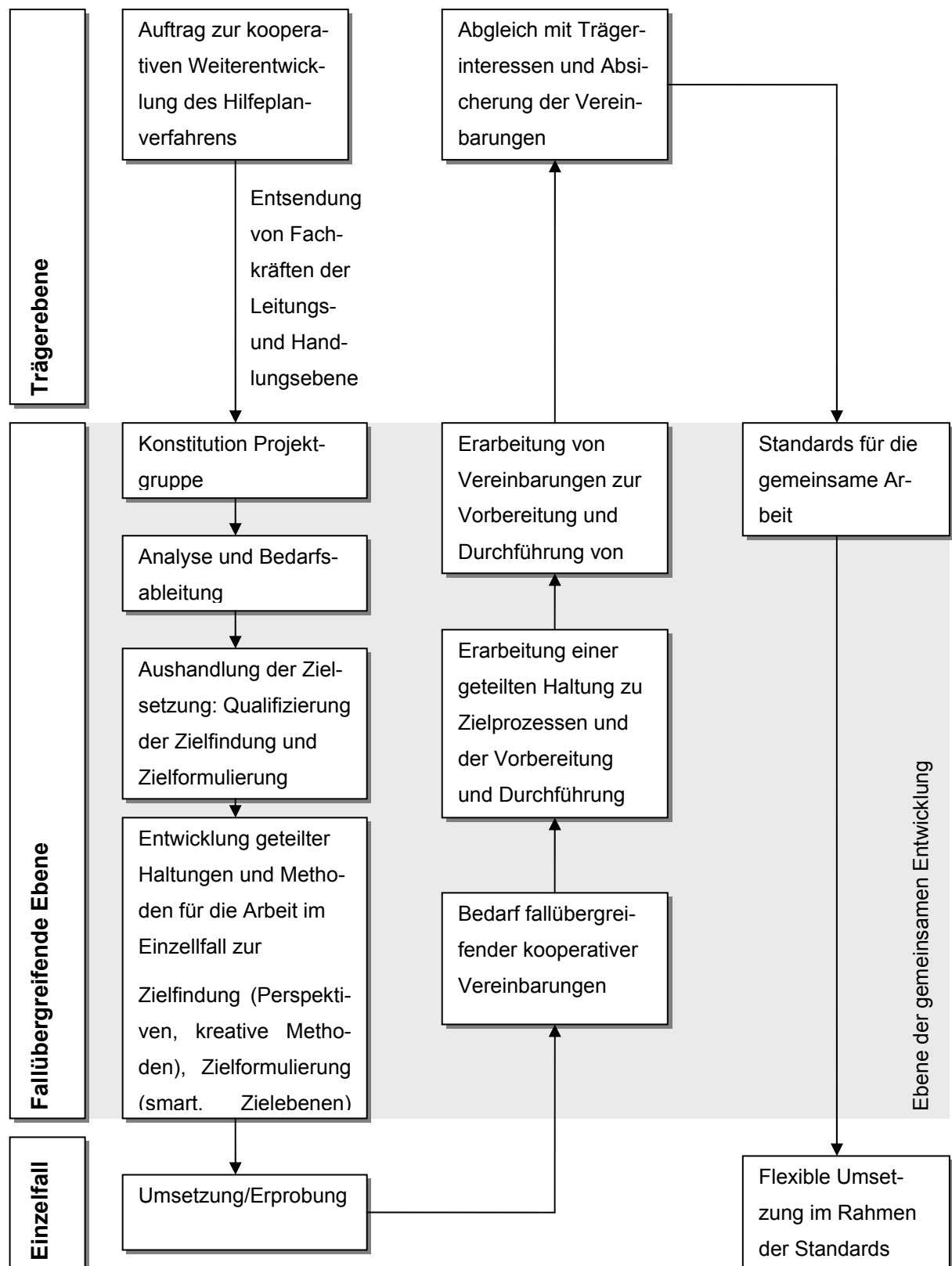
machen. Über die Hilfe hinaus wird die Hilfeplanung zu einem Modell für Eltern, Kinder und Jugendliche, ihr Leben eigenständig zu gestalten.

Die Entwicklung von Zielen stellt jedoch vielfältige Anforderungen an die Fachkräfte von öffentlichen und freien Trägern und wird von ihnen häufig als zentrales Problem bei der Hilfeplanung gesehen (Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens 2003). Sie stehen vor der Herausforderung, in den Prozessen der Zielentwicklung die genannten Funktionen miteinander zu verbinden bzw. zu entscheiden, welche der Funktionen im Vordergrund stehen sollen.

Ein gelungener Zielfindungs- und Zielformulierungsprozess ist ein zirkulärer Prozess, der Anforderungen an eine sorgfältige und partizipative Hilfeplanung, eine gute Kooperation von öffentlichen und freien Trägern und an die Kultur von Jugendämtern und Einrichtungen stellt (Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens 2003). Die Beteiligten benötigen das richtige Handwerkszeug, geteilte Haltungen und eine Absicherung auf drei Ebenen: Auf der *Fallebene* sind Kenntnisse über Methoden kreativer Zielfindung, Zielformulierung und Aushandlung ebenso erforderlich wie ein übereinstimmendes Verständnis der Beteiligten über Vorgehen in und Ziele von Hilfeplanung. Insbesondere sollte geklärt sein, welche Steuerungs- und Legitimationsfunktionen die im Hilfeplan vereinbarten Ziele zu erfüllen haben. Dieses Verständnis muss sowohl am Einzelfall, als auch fallübergreifend erarbeitet werden. Im nächsten Schritt sind *fallübergreifende Absprachen und Vereinbarungen* zwischen Jugendamt und Einrichtung nötig, die das Verfahren verbindlich regeln und den Zielfindungs- und Aushandlungsprozess unterstützen. Diese Vereinbarungen müssen auf der *Trägerebene* durch geeignete Strukturen und Haltungen bei öffentlichen und freien Trägern abgesichert werden.

Das folgende Schema zeigt den Ablauf des Entwicklungsprozesses am Modellstandort Nürnberg – Fürth – Erlangen auf den verschiedenen Ebenen.

Abb. 6: Der Entwicklungsprozess am Modellstandort Nürnberg – Fürth – Erlangen



Der Zielfindungs- und Zielformulierungsprozess auf der Fallebene

Im Laufe der gemeinsamen Arbeit am Modellstandort verständigten sich Fachkräfte von öffentlichen und freien Trägern auf die Grundannahme, dass alle Beteiligten *ihre eigenen Ziele* finden und formulieren müssen, damit ein echter Aushandlungsprozess entstehen kann und Ziele von allen akzeptiert werden. Werden Ziele hingegen von einer Person oder Personengruppe für eine andere Person oder Personengruppe formuliert, bleibt die Akzeptanz, selbst bei formaler Zustimmung oder Unterschrift, eine unbekannte Größe. Dies betrifft die Eltern, aber auch Kinder und Jugendliche. Analysen von Hilfeplanakten der Region ergaben, dass Ziele häufig (nur) eine Verhaltensänderung der AdressatInnen zum Gegenstand haben. Ziele für die Fachkräfte fanden sich nicht. Die Zielerreichung und der Erfolg hängen damit allein von dem Verhalten der AdressatInnen ab. Dies lässt sich umgehen, wenn sowohl Jugendamt als auch Einrichtung ihre eigenen Zielsetzungen formulieren, zum Beispiel als konkrete Vereinbarungen, wie sie Eltern, Kinder oder Jugendliche bei der Zielerreichung unterstützen wollen. Die Arbeit am Modellstandort hat gezeigt, dass ASD- oder Jugendamts- und EinrichtungsmitarbeiterInnen nicht gewohnt sind, Ziele für sich selbst zu formulieren. Bei einigen Fachkräften scheint es dem professionellen Selbstverständnis zu widersprechen, eigene Ziele zu haben und diese im Hilfeplangespräch zu vertreten. Dies trifft insbesondere auf die Fachkräfte von freien Trägern zu, die sich in mancher Hinsicht als doppelte Dienstleister, eben ganz im Dienste von Jugendamt und Eltern und/oder Kindern, sehen. Verständlich wird diese Haltung, wenn man die unterschiedlichen Funktionen von Zielen berücksichtigt. Ziele der Fachkräfte sind wesentlich von Steuerungs- und Legitimationsfunktionen bestimmt. Spielen diese im Hilfeplangespräch keine Rolle, weil die Perspektiven der Kinder, Jugendlichen und Eltern im Vordergrund stehen soll, werden wesentliche Parameter der Hilfeplanung ausgeblendet, obwohl AdressatInnen und andere Beteiligte sie wahrnehmen. Mangels Informationen werden diese dann als Interessen der Fachkräfte fantasiert. Ein Mädchen erklärt das in der Gruppendiskussion, die im Rahmen des Projektes am Modellstandort durchgeführt wurde so: „Ich glaube, meine Frau vom Jugendamt will, dass ich ziemlich lange hier bleibe (Strehler & Sierwald 2004b, 8).“ Oder sie kommen in nachträglich veränderten Zielsetzungen zum Tragen, wie dies Fachkräfte in Einzelfällen berichtet haben.

Neben den Fachkräften und den Eltern sollten auch Kinder und Jugendliche die Möglichkeit haben, ihre eigenen Zielvorstellungen zu entwickeln und zu formulieren. Eine intensive Auseinandersetzung mit eigenen Zielen und Wünschen kann den Blick hinter das Offensichtliche oder Vermeintliche auf das Eigentliche lenken. Eltern, Kinder und Jugendliche bei der Findung und Formulierung ihrer eigenen Ziele zu unterstützen ist ein erster Schritt, sie zu befähigen, ihr Leben nach ihren Vorstellungen zu gestalten. Fachkräfte können ihnen dabei mit professionellen Methoden helfen. Aber auch Fachkräfte brauchen eine Förderung, um sich an das Gewinn bringende Unternehmen der gemeinsamen Zielfindung mit Kindern und Jugendlichen zu wagen. Für das Herausfinden und Formulieren von Zielen fehlen häufig Kompetenzen und Methodenkenntnisse. Betrachtet man den Stand der Literatur und Forschung, ist dies nicht weiter verwunderlich, zeigt sich doch, dass nur wenige, speziell für das Hilfeplanverfahren entwickelte Methoden zur Verfügung stehen. Aus diesem Grund beschloss die Projektgruppe in Nürnberg – Fürth – Erlangen, sich im Rahmen des Modellprojektes näher mit Methoden der Zielfindung und der Zielformulierung zu beschäftigen. Über die Methodenkenntnis hinaus sollten gemeinsame Haltungen entwickelt und Möglichkeiten gefunden werden, diese kooperativ und ressourcensparend einzusetzen.

Zielfindung mit Kindern und Jugendlichen

Ansätze für die Zielfindung mit Kindern und Jugendlichen finden sich beispielsweise bei der systemisch-lösungsorientierten Therapie und in der Biografiearbeit. Diese lassen sich mit etwas Kreativität auch auf die Zielfindung bei der Hilfeplanung übertragen. Vielen Methoden für die Arbeit mit Mädchen und Jungen ist gemein, dass sie uns auffordern, nicht abstrakt oder analytisch, sondern in Bildern zu denken, und diese mit den Kindern zu entwickeln. Das wohl bekannteste Beispiel hierfür ist die Wunderfrage: „Woran würdest du erkennen, dass über Nacht ein Wunder geschehen ist? Was wäre das Erste, das du bemerken würdest?“ (von Schlippe & Schweitzer 1997). Weitere Methoden sind beispielsweise die Visualisierung von Lebensbereichen (Schwabe 2000), die Erstellung von Kompetenzsternen (Vogt-Hillmann 2002) oder die Verwendung von Zielscheiben (Idee Projektgruppe). In der Arbeitsgruppe wurden kreative Methoden für verschiedene Altersgruppen von Kindern und Jugendlichen zusammengestellt (Strehler & Sierwald 2005b), die Anknüpfungspunkte für die eigene praktische Arbeit liefern. Im konkreten Fall werden die Methoden dann individuell auf die AdressatInnen zugeschnitten.

Es bietet sich an, alle Methoden mit zirkulären und systemischen Fragen zu verbinden, um eine Präzision der Ziele und eine Einschätzung bezüglich der Realisierbarkeit mit den Kindern und Jugendlichen zu erarbeiten. In Bezug auf Ziele könnten diese Fragen lauten: Was meinst du würden deine Eltern zu deinem Ziel sagen? Welches Ziel, glaubst du, haben die anderen? Woran wirst du bzw. werden die anderen erkennen, wenn das Ziel erreicht ist? (ausführlicher siehe Strehler & Sierwald 2005b; von Schlippe & Schweitzer 1997). Kreative, auf AdressatInnen zugeschnittene Methoden erhöhen die Chancen, dass sich Kinder, Jugendliche aber auch Erwachsene stärker an der Hilfeplanung beteiligen (können).

Zielformulierung

Bei der bundesweiten Befragung von Jugendamtsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern gaben 34 % an, dass die in Hilfeplänen erarbeiteten Ziele eher defizitorientiert sind (Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens 2003, 55). Ein ähnliches Bild ergab die vom SPI durchgeführte Analyse von zehn Hilfeplanakten (Strehler & Sierwald 2004a). Defizitäre Formulierungen, wie „Kevin soll lernen, nicht gleich auszurasen“, sind nicht nur demotivierend, sie bergen zusätzlich die Gefahr der negativen Verstärkung. Als bekanntes Beispiel dafür gilt die Aufforderung, nicht an einen rosa Elefanten zu denken. Indem ausdrücklich aufgefordert wird, nicht an den rosa Elefanten zu denken, entsteht eben genau dieses Bild vor dem inneren Auge. Positive, ressourcenorientierte Ziele sind indes schwerer zu formulieren, da unerwünschtes Verhalten häufig offensichtlicher ist als erwünschtes. Aber nur positive Formulierungen lenken den Blick auf neue Handlungsmöglichkeiten. Die an unserem Projekt beteiligten Fachkräfte haben sich daher darauf verständigt, Hilfeplanziele *positiv* zu formulieren, beispielsweise im Sinne dessen, was ein junger Mensch kann, wenn er das Ziel erreicht hat.

Eine weitere Anforderung ist, Ziele zu finden und zu formulieren, die *akzeptiert* sind und *motivieren*. Darüber hinaus müssen die Ziele für AdressatInnen *verständlich* sein. Der Einschätzung der Fachkräfte am Modellstandort nach kann dies am ehesten gewährleistet werden, wenn Ziele gemeinsam mit den AdressatInnen erarbeitet werden. Kinder, Jugendliche und Eltern, so die Annahme, werden sich nur dann für die Ziele einsetzen, wenn diese wirklich ihren Vorstellungen entsprechen. Daher wird gemeinsam mit den AdressatInnen eine Vision

über eine gewünschte Situation oder einen Zustand entwickelt. Der Wunsch eines Kindes könnte zum Beispiel sein, einen Freund zu haben. Zusammen werden die dafür nötigen Kompetenzen überlegt und Handlungsziele formuliert. Eines dieser Ziele könnte lauten: „In einem halben Jahr treffe ich mich zweimal in der Woche mit einem Klassenkameraden.“

In der Praxis finden sich häufig Ziele, die im Sinne von pädagogischen Oberbegriffen formuliert sind. Dadurch sind sie sehr abstrakt und nur schwer überprüfbar. Diese Ansicht vertreten 31 % bzw. 28 % der in der Analysephase des Modellprojektes befragten Fachkräfte (Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens 2003, 55). Sichtbar wurde dies auch bei Analysen von Hilfeplanprotokollen in der Region (Strehler & Sierwald 2004a). In den Akten häufig aufgeführt wurde beispielsweise das Ziel „Verselbstständigung“. Das hohe Abstraktionsniveau solcher Ziele erschwert eine realistische Einschätzung bezüglich ihrer Erreichbarkeit und Überprüfung. Wann ist beispielsweise „Verselbstständigung“ erreicht? Freie und öffentliche Träger haben sich deshalb darauf verständigt, Ziele *konkret und klar zu formulieren* und den *Zeitpunkt der Zielerreichung* bereits in der Formulierung anzugeben. Die Auswertung beim nächsten Hilfeplangespräch macht den Erfolg für alle Beteiligten sichtbar oder verdeutlicht, wenn Korrekturen notwendig sind. Die Zielüberprüfung liefert bereits erste Anhaltspunkte, ob die Hilfe in den Augen aller erfolgreich verläuft. Auf diese Weise können Ziele eine steuernde und motivierende Funktion erfüllen. In diesem Zusammenhang haben sich Fachkräfte auch darauf verständigt, alle Ziele einer *Realitätsprüfung* bezüglich der Erreichbarkeit zu unterziehen. Vereinbart wird nur, was im Rahmen der zur Verfügung stehenden Hilfe auch als umsetzbar erscheint. Als gemeinsame Aufgabe wurde auch die Beratung von Kindern, Jugendlichen und Eltern in Bezug auf realistische Zielsetzungen gesehen.

Eine gute Möglichkeit, Zielformulierungen zu überprüfen, bietet das „smart“-Schema. Ziele sollen demnach **s**pezifisch, **m**essbar, **a**traktiv und akzeptiert, **r**ealistisch und **t**erminiert sein (Heiner 1996). Mit einem elfjährigen Jungen in Tagesbetreuung wurde das Leitziel „Ich leite den Computerclub der Schule“ gefunden. Im Hilfeplangespräch vereinbarte Ziele könnten dann beispielsweise lauten: „In einem halben Jahr habe ich einen Freund, mit dem ich mich zweimal wöchentlich treffe. In einem halben Jahr kenne ich drei verschiedene Möglichkeiten, die ich in der Gruppe ausprobiert habe, um bei einem beginnenden Streit ruhig zu bleiben. In den nächsten drei Monaten halte ich in der Schule ein Referat über Computer.“ (ausführlicher siehe Strehler & Sierwald 2005a).

Zielebenen

Ziele können auf verschiedenen Ebenen und für verschiedene Zeiträume formuliert werden. Für das Hilfeplanverfahren bietet sich eine Einteilung in drei Ebenen an (von Spiegel 2004; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1999). Auf der übergeordneten Ebene steht das Leitziel. Leitziele gelten für einen längeren Zeitraum, eventuell für die gesamte Helpedauer und sind visionär. Das Leitziel wird durch zwei oder drei Mittlerziele weiter konkretisiert. Mittler- und Handlungsziele werden smart formuliert und bilden die Verbindung zwischen Leit- und Handlungszielen. Sie gelten für einen mittleren Zeitraum, beispielsweise von einem Hilfeplangespräch zum nächsten. Die Mittlerziele werden wiederum durch zwei oder drei Handlungsziele präzisiert, die angeben, welche konkreten, messbaren Ziele in einem bestimmten Zeitraum von wem erreicht werden sollen. Handlungsziele liefern direkte Orientierungen für das praktische Handeln. Für die konkrete Umsetzung werden Handlungs-

ziele noch einmal in Handlungsschritte unterteilt (ausführlicher siehe Strehler & Sierwald 2005a).

Die vorgeschlagene Systematisierung von Zielen war für unsere Projektgruppe hilfreich, weil dadurch unrealistische Zielsetzungen reduziert werden konnten. Diese zeigten sich spätestens dann, wenn die zu einem Leitziel gehörenden Handlungsziele nicht mehr überschaubar waren. Der Vorteil einer Untergliederung von Zielen wurde auch deutlich, wenn Ziele für mehrere Personen gelten sollten. Ausgehend von der getroffenen Vereinbarung, dass alle Beteiligten ihre Ziele selbst formulieren, musste die Zielvielfalt in einem nächsten Schritt durch die Formulierung von gemeinsamen Zielen unter einen Hut gebracht werden. Geling es den Fachkräften, gemeinsam mit den AdressatInnen ein Ziel für die gesamte Hilfedauer zu finden, konnten im Verlauf der Hilfe unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden, ohne dass Beliebigkeit entstand oder der Einzelne seine Interessen vernachlässigt sah. Handlungsziele mussten dann nicht bei Hilfeplangesprächen verhandelt werden, sondern konnten im Nachhinein zwischen Kind, Jugendlichem, Eltern und den Betreuungspersonen vereinbart werden.

Aushandlung von Zielen

Im Zuge der gemeinsamen Arbeit wurde die Vereinbarung getroffen, die Aushandlung von Zielen ins Zentrum der Hilfeplangespräche zu stellen, um die Gelegenheit, alle Beteiligten an einem Tisch versammelt zu haben, optimal nutzen zu können. Voraussetzung dafür war, dass alle bereits im Vorfeld ihre Ziele gefunden und formuliert hatten. In der Aushandlung konnten sich Fachkräfte von öffentlichen und freien Trägern gemeinsam darauf konzentrieren, Leit- und Mittlerziele zu finden, die von allen getragen werden. Anfänglich wurde die Erfahrung gemacht, dass es schwierig war, die vielen unterschiedlichen Ziele zu verhandeln. Es wurde daher beschlossen, sich von Anfang an auf einige wenige Ziele mit hoher Priorität zu beschränken, und diese ausführlich und aus allen Perspektiven zu diskutieren. Ziele, die einzelnen Beteiligten wichtig waren, über die aber kein Konsens erzielt werden konnte, wurden an anderer Stelle, eventuell in anderer Zusammensetzung, weiterbearbeitet. War dies nicht möglich wurden sie als Dissens schriftlich im Hilfeplan festgehalten (siehe auch von Spiegel 2004).

Die Aushandlung von Zielen ist ein sensibler Punkt in der Hilfeplanung, da hierbei innerfamiliäre Probleme und unterschiedliche Vorstellungen der Fachkräfte zutage treten. Verschiedenartige Persönlichkeiten und Lebenserfahrungen erschweren den Prozess. Dennoch gilt es, unterschiedliche Interessen und Systemanforderungen auszubalancieren und eine für alle Beteiligten fruchtbare Lösung zu finden. Offen geführte Aushandlungen stellen hohe Anforderungen an die Fachkräfte und setzen Konfliktbereitschaft voraus. Aufgrund dieser Schwierigkeiten bedarf es gewisser Voraussetzungen, ansonsten ist eine konstruktive Auseinandersetzung nicht zu leisten.

Die Aushandlung von Zielen braucht Rahmenvorgaben und Strukturen, die allen Beteiligten bekannt und verbindlich vereinbart sein müssen. Im Rahmen des Modellprojektes haben sich öffentliche und freie Träger der Projektgruppe auf eine feste Zeit- und Rollenverteilung geeinigt (ausführlicher Strehler & Sierwald 2005b). Diese Vereinbarungen legen beispielsweise fest, wer seine Ziele wann vorbringen darf und wie viel Zeit jedem zur Verfügung steht, und unterstützen so die Moderatorin oder den Moderator bei der Gesprächsführung.

Vereinbarungen und Haltungen auf der fallübergreifenden Ebene

Die fallübergreifende Ebene ist der Ort der Erarbeitung gemeinsamer Vereinbarungen und geteilter Haltungen von öffentlichen und freien Trägern (siehe auch Kapitel IV i.d. Band). Sobald die Vereinbarungen von der Trägerebene verabschiedet worden sind, können sie als Standards in einer Region gelten. Häufig werden Standards allerdings nur von einem Träger formuliert und sind nicht mit den Prozessen und Haltungen der anderen abgestimmt. Der Vorteil kooperativ erarbeiteter Standards ist, dass sie zu Prozessen und Haltungen aller an der Entwicklung beteiligten Träger passen und gemeinsam getragen sind. Doppelarbeit und eine intensive Auseinandersetzung mit einem anderen Verständnis können somit vermieden werden. Fallübergreifende Vereinbarungen bzw. Standards entlasten die konkrete Fallarbeit (vgl. auch Beitrag von Moos & Schmutz, Kapitel II, 1 i.d. Band). Standards müssen so gestaltet sein, dass sie Handlungsspielraum für die Gestaltung im Einzelfall lassen. Sie legen fest, welches Vorgehen und welche Methoden in der konkreten Fallarbeit eingesetzt werden können, so dass die Diskussion darüber nicht immer neu geführt werden muss. Letztlich spiegeln sie den Stand des gemeinsamen Qualitätsentwicklungsprozesses einer Region wider. Unserer Erfahrungen am Modellstandort Nürnberg – Fürth – Erlangen nach können Standards und geteilte Haltungen am besten über die Auseinandersetzung mit konkreten Themen wie zum Beispiel Zielfindung und Zielformulierung erarbeitet werden. Dafür sind ein regelmäßiges Zusammentreffen von Fachkräften der Leitungs- und Handlungsebene von öffentlichen und freien Jugendhilfeträgern und ein vertrauensvoller Umgang miteinander wichtige Voraussetzungen. In der Region erwies sich die Zusammenarbeit in Form einer von der Trägerebene legitimierten Projektgruppe als geeignet.

Am Beispiel des Modellstandortes werden im Folgenden exemplarisch Vereinbarungen und Haltungen vorgestellt, die die Findung, Formulierung und Aushandlung von Zielen unterstützen und damit letztendlich zur Komplexitätsreduktion und Entlastung des gesamten Verfahrens beitragen. Diese Vereinbarungen wurden von der Projektgruppe für die Zusammenarbeit von öffentlichen und freien Trägern entwickelt und erprobt. Nach Abschluss des Projektes werden die Vereinbarungen in einem zweiten Schritt, mit anderen Jugendhilfeträgern der Region Nürnberg – Fürth – Erlangen zu diskutieren, auszuhandeln und gegebenenfalls weiterzuentwickeln sein. Erst am Ende dieses Prozesses wird sich zeigen, ob die Vereinbarungen zu gemeinsamen Standards der Hilfeplanung in der Region werden.

Vereinbarungen zu Rollen- und Aufgabenverteilung

Im Laufe des Entwicklungsprozesses haben sich die Fachkräfte der Projektgruppe darauf verständigt, gemeinsam für die Gestaltung der Hilfeplangespräche verantwortlich zu sein. Die Moderations- und Entscheidungsfunktion sowie die Protokollführung verbleiben aufgrund der Verfahrenshoheit beim Jugendamt. Eine Vermittlungs-, Ausgleichs- und Unterstützungsfunktion in Bezug auf die AdressatInnen haben öffentliche wie freie Träger. Darüber hinaus übernehmen die EinrichtungsmitarbeiterInnen die Aufgabe der Zielfindung mit Kindern und Jugendlichen im Vorfeld der Gespräche und die Formulierung von eigenen Zielen für die Hilfe. Im Gespräch besteht ein wesentlicher Teil ihrer Rolle darin, eine Einschätzung abzugeben, ob sie die vorgebrachten Ziele für realisierbar halten. Ob ein Rollentausch der Moderation stattfindet, wenn die ASD-Fachkraft ihre Ziele vorbringt, damit diese sich ganz auf die Vorstellung der Ziele konzentrieren kann, wird im Einzelfall flexibel gehandhabt.

Vereinbarungen zur Vorbereitung und Durchführung von Hilfeplangesprächen

Auch für die Vorbereitung von Hilfeplangesprächen gilt, dass alles, was fallübergreifend nicht geklärt ist, im Einzelfall neu verhandelt werden muss (Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens 2003). Insofern ist es wichtig, auch für die Vorbereitung Vereinbarungen auf der fallübergreifenden Ebene zu erarbeiten. Darüber hinaus erhöht sich der Möglichkeitsspielraum für Formen und Inhalte der Vorbereitung, da Aufgaben geteilt und Prozesse aufeinander abgestimmt werden können. Nachdem fallübergreifend vereinbart wurde, dass in Hilfeplangesprächen mit Zielen gearbeitet wird, liegt der Schwerpunkt der Vorbereitung auf der Zielfindung und Zielformulierung mit Eltern, Kindern und Jugendlichen. Die Fachkräfte können dabei auf bekannte Methoden zurückgreifen, die im Rahmen des Projektes ausprobiert und weiterentwickelt wurden (Strehler & Sierwald 2005a). Vereinbart wurde auch alle Ziele im Vorfeld an die ModeratorIn zu verschicken, damit diese sich auf die Aushandlung vorbereiten können. Zusätzlich erhalten die Fachkräfte von Jugendamt oder ASD eine Situationsbeschreibung, die ihnen ermöglicht, die aktuelle Situation einzuschätzen. Handelt es sich um eine Hilfeplanfortschreibung, werden in der Vorbereitung auch die im letzten Hilfeplan vereinbarten Ziele auf ihrer Zielerreichung hin überprüft. Festgehalten werden sowohl förderliche Aspekte für die Zielerreichung, wie auch Gründe im Falle des Nicht- oder nur teilweisen Erreichens. Diese erste Auswertung wird ebenfalls an das Jugendamt verschickt. Im Hilfeplangespräch muss dann nicht mehr alles besprochen werden. Die Zeit kann für offene Fragen und besonders wichtige Themen genutzt werden. Darüber hinaus haben öffentliche und freie Träger sich darauf verständigt, dass Ziele „smart“ – also spezifisch bzw. konkret, messbar, aktionsorientiert, realistisch und terminiert –, ichbezogen und positiv formuliert werden. Vereinbart wurde auch, dass auch die Fachkräfte von öffentlichen und freien Trägern ihre eigenen Ziele formulieren und in die Aushandlung einbringen. Gegenwärtig werden in der Region Standards für die so genannten Entwicklungsberichte der freien Träger erarbeitet. Die Berichte sollen vereinheitlicht und mit den Hilfeplanprotokollen abgestimmt werden, um Ressourcen bei öffentlichen und freien Trägern zu schonen.

Im Rahmen der Projektgruppenarbeit wurde auch eine Struktur für die Durchführung von Hilfeplangesprächen erarbeitet, die den Aushandlungsprozess von gemeinsamen Zielen ins Zentrum der Gespräche stellt (ausführlicher siehe Strehler & Sierwald 2005b.). Diese Struktur wird im laufenden Prozess gemeinsam mit anderen Trägern zu diskutieren und zu probieren sein, damit sie zu einem Standard für die Durchführung von Hilfeplangesprächen wird.

Absicherung des Zielfindungs- und Zielformulierungsprozesses auf der Trägerebene

Die auf der fallübergreifenden Ebene erarbeiteten Vereinbarungen müssen im dialogischen Verfahren mit den (System)interessen der Träger abgeglichen werden. Unterstützend dafür war in der Modellregion Nürnberg – Fürth – Erlangen die Mitarbeit von Handlungs- und Leitungsebene in der Projektgruppe. Dadurch konnte zum Teil schon unmittelbar im Entwicklungs- und Vereinbarungsprozess geklärt werden, ob geplante Änderungen und Vereinbarungen anschlussfähig an die interne Trägerpraxis, -politik und -haltung sein werden. Über die anfangs häufig gestellte Frage: „Dürfen wir das?“, konnte durch fortlaufende Vermittlungs- und Rückbindungsprozesse im Laufe der Zeit Klarheit gewonnen werden. Von vornherein unabdingbar war die Legitimierung und der Auftrag zur Weiterentwicklung des Verfah-

rens, sowie eine gewisse Handlungsfreiheit und Rückendeckung durch die oberste Trägerebene. Damit die erarbeiteten Vereinbarungen zu Standards für die gemeinsame Ausgestaltung des Hilfeplanverfahrens werden können, wird zukünftig ein Einbezug möglichst vieler Jugendhilfeträger der Region und eine Absicherung auf Trägerebene notwendig sein.

Generell müssen Standards Flexibilität ermöglichen. Ohne Standardisierung besteht die Gefahr der Beliebigkeit und Orientierungslosigkeit. Zu viel Standardisierung engt ein und beschneidet Handlungsoptionen. Es geht also nicht um Handlungsvorschriften, sondern um die (gemeinsame) Definition von Handlungsspielräumen. Dies geschieht am sinnvollsten in Abstimmung mit Fachkräften und AdressatInnen. Die Klärung ermöglicht es den Fachkräften, klare Zielvorstellungen für die Hilfeplanung im Einzelfall zu entwickeln und zu kommunizieren.

Gesicherte Strukturen

Ein gelingender Hilfeplanungsprozess bedarf gesicherter Strukturen. Dies bedeutet zum Beispiel, dass Verfahrenswege festgelegt und finanzielle Aspekte auf Trägerebene geklärt sind. Den Ablauf sichern auch entsprechende Dokumente wie Protokolle und Berichte. Diese müssen jedoch immer wieder auf ihre Funktionalität für die Hilfeplanung und für die Zielerarbeitung überprüft und bei Bedarf im Konsens der beteiligten Seiten angepasst werden.

Kultur und Haltungen

Hilfeplanung und die Arbeit mit Zielen in der Hilfeplanung finden nicht im luftleeren Raum statt. Sie werden beeinflusst durch Trägerkulturen (etwa geprägt durch ein wertschätzendes und beteiligungsorientiertes Klima), durch Qualitätsmerkmale (wie Kompetenzen der Fachkräfte und gute Vorbereitung) und Kooperationsformen (wie Zusammenarbeit und Konkurrenz). Die für die Hilfeplanung gewünschten Qualitäten müssen von diesen Trägersystemen unterstützt werden. Fachkräften wird es beispielsweise schwer fallen, mit Eltern und Kindern beteiligungsorientiert zu arbeiten, wenn sie selbst strengen Hierarchien unterworfen sind und wenig an Trägerentscheidungen beteiligt werden. Die Entwicklung des Hilfeplanverfahrens (und der Zielfindung) bedarf derselben Qualitäten wie die Hilfeplanung selbst. Sie stellt Anforderungen an die Kultur, die Qualität und die Kooperation der Träger. Eine Hilfeplanung, bei der etwa die Beteiligung und Zielfindung mit den AdressatInnen im Vordergrund stehen soll, muss kooperativ und beteiligungsorientiert erarbeitet werden und erfordert entsprechende Kompetenzen und Ressourcen.

Resümee

Die vereinbarten Ziele einer Hilfe sind nicht unabhängig von den Kontexten, in denen sie erarbeitet werden. Ziele können nur so gut sein, wie es die Kompetenzen der Fachkräfte, das gemeinsame Verständnis von Zielen und ihrer Erarbeitung und die Klärung ihrer Funktionen im Gesamtprozess der Jugendhilfen zulassen. Optimal für die Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens sowie des Zielfindungs- und Zielformulierungsprozesses wäre eine Qualitätsentwicklungsvereinbarung zwischen öffentlichen und freien Trägern. Diese bilden den

Rahmen für systematische Austauschprozesse, für klare Strukturen, für eine Verknüpfung von Hilfeplanung und Entwicklungsberichten sowie für gemeinsame Auswertungen. Qualitätsentwicklungsvereinbarungen fordern und fördern Entwicklung und gewährleisten sowohl Verbindlichkeit für die erarbeiteten Ergebnisse als auch für die getroffenen Vereinbarungen.

Literatur

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (1999). Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Qs 21: Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden. Bonn
- Heiner, Maja (Hg.) (1996). Qualitätsentwicklung durch Evaluation. München
- Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens (2003). Hilfeplanung als Kontraktmanagement? Erster Zwischenbericht des Forschungs- und Entwicklungsprojekts „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ München
- Schlippe, Arist von & Schweitzer, Jochen (1997). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen
- Schwabe, Mathias (2000). Partizipation im Hilfeplangespräch – Hindernisse und wie sie gemeistert werden können. SOS-Dialog 2000, S. 11–17
- Spiegel, Hiltrud von (2004). Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. München
- Strehler, Marion & Sierwald, Wolfgang (2004 a). Ergebnisbericht der Analysephase der Region Nürnberg – Fürth – Erlangen. Unveröffentlichter Bericht
- Strehler, Marion & Sierwald, Wolfgang (2004 b). Gruppendiskussion mit Jugendlichen einer Nürnberger Jugendwohngemeinschaft. Unveröffentlichtes Transkript
- Strehler, Marion & Sierwald, Wolfgang (2005 a). Ziele gemeinsam setzen – Zielfindung und Zielformulierung als kooperativer Prozess. In: Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (Hg.). Hilfeplanung – reine Formsache? Dokumentation 4 der SPI-Schriftenreihe. München, S. 133-162
- Strehler, Marion & Sierwald, Wolfgang (2005 b). Gemeinsam Hilfe planen und Ziele entwickeln. Dokumentation des Modellstandortes Nürnberg – Fürth – Erlangen. München
- Vogt-Hillmann, Manfred (2002). Ressourcen- und Kompetenzsterne in der Diagnostik von Kindern und Jugendlichen. In: M. Vogt-Hillmann & W. Burr (Hg.). Lösungen im Jugendstil. Systemisch-lösungsorientierte Kreative Kinder- und Jugendlichkeitstherapie. Dortmund, S. 123–149

Hans Leitner

Ziele (nicht nur) in der Hilfeplanung am Beispiel von Brandenburg

Bei der Beschäftigung mit dem Thema „Ziele in der Hilfeplanung“ wurde am Modellstandort Brandenburg an der Havel der Fokus auf die Verständigung des öffentlichen und freien Trägers zum Umgang mit diesem Thema gelegt. Nicht die konkrete Zielfindung, Zielformulierung und Zielüberprüfung im individuellen Hilfeplan stand im Mittelpunkt des Prozesses, sondern die Schaffung von angemessenen Rahmenbedingungen im Sinne von Haltungs- und Kompetenzentwicklung bei den Fachkräften.

Fragestellungen

Sich mit der Thematik der Zielformulierung in der Hilfeplanung zu befassen, bedeutet sich der Perspektive bewusst zu sein, aus der dies betrachtet bzw. bewertet werden soll. Auch wenn geeignete und notwendige Hilfen zur Erziehung grundsätzlich auf eine dem Wohl des Kindes oder des Jugendlichen entsprechende Erziehung und Entwicklung ausgerichtet sein sollen (vgl. § 27 Abs. 1 SGB VIII), so ist es für die praktische Umsetzung dieser Rechtsnorm charakteristisch, dass dies im Widerstreit unterschiedlicher Interessen geschieht. So wird die Art und Weise der Zielformulierung unmittelbar bestimmt durch die Haltungen und Kompetenzen der handelnden Menschen und mittelbar durch verschiedene Aspekte, wie die der Bedürfnis- und/oder Bedarfsorientierung, Defizit- und/oder Ressourcenorientierung, Subjekt- und/oder Objektorientierung, Kindeswohl und/oder Kindeswille, Hilfe und/oder Eingriff und nicht zuletzt durch die konkreten Interessenlagen der am Prozess der Hilfeplanung partizipierenden jungen Menschen, Eltern sowie die der beteiligten Fachkräfte öffentlicher und freier Träger der Jugendhilfe oder anderer Institutionen (z.B. Kita, Schule, Gericht, Psychiatrie). All diese Aspekte wurden im Rahmen der am Modellstandort Brandenburg a.d.H. durchgeführten Zukunftswerkstatt als kritische Momente zusammengetragen und mündeten in der Vereinbarung, sich über die Thematik in der künftigen Arbeit zu verständigen.

Wenn sich Fachkräfte öffentlicher und freier Träger mit dieser Thematik auseinandersetzen, wie am Modellstandort geschehen, stehen aus deren Interessenperspektiven u.a. folgende Fragestellungen im Mittelpunkt: Wer darf das Ziel bestimmen? Warum wird ein Ziel überhaupt formuliert und wer tut dies verantwortlich? Muss es immer eine Einigung auf gemeinsame Ziele geben? Wie sind Ziele und Wünsche bzw. Interessen, insbesondere der Wille von Eltern, Kindern oder Jugendlichen zu koordinieren? Wie wird das Thema Elternarbeit als grundsätzliche Zielperspektive in der Hilfeplanung verankert? Was soll eine Zielformulierung überhaupt bewirken? Wie ist mit den unterschiedlichen Vorstellungen bei der Zielformulierung umzugehen? Wie konkret, kurz und verständlich sollten Ziele formuliert werden? Inwieweit sind Zielformulierungen auslegbar und unterliegen damit Fehl- oder Mehrdeutungen (z.B. regelmäßiger Schulbesuch)? Wie kommt man von der allgemeinen Perspektive zum konkreten Teilziel und damit zu alltäglichen Handlungsschritten? Wer ist verantwortlich für den Formulierungs- und Umsetzungsprozess? Was sind realistische bzw. erreichbare Ziele? Wer definiert den „Erfolg“ bei der Zielerreichung, wer bewertet wen, wann und wie? Wie lange sollte der Zeitraum von der Zielformulierung bis zur Zielerreichung sein? Wie ist der Prozess der Differenzierung und Veränderung von Zielen zu bewerten? Wie wird im Dreieck Betroffene/r – ASpD – Fachkraft freier Träger die jeweilige Problemsicht für das Ziel gewichtet und welche Bedeutung hat dies hinsichtlich der Festschreibung im Hilfeplan?

Ziele im Hilfeplanverfahren

Ziele sind von Werten abgeleitete gewünschte bzw. gewollte positive zukünftige Zustände (im Sinne des SGB VIII immer bezogen auf das Wohl des Kindes/Jugendlichen) bzw. erwünschtes und realisierbares Verhalten junger Menschen und deren Familien. Für die Soziale Arbeit macht es Sinn, zu differenzieren zwischen Perspektive, Wirkungszielen und Handlungs- bzw. Teilzielen. Unabhängig welche konkrete Zielperspektive gewählt wird, ist als rechtliche Norm die Gesamt- und Steuerungsverantwortung des öffentlichen Trägers (SGB VIII § 79 Abs. 1) sowie die verbindliche Beteiligung der Betroffenen (SGB VIII § 36 Abs. 1 und 2) und der Leistungserbringer (SGB VIII § 36 Abs. 2) gesetzlich bestimmt.

Bei der Formulierung der Ziele war es eine besondere Anforderung für die Fachkräfte mit Blick auf den konkreten Einzelfall auf der Grundlage einer Perspektive jeweils konkrete Wirkungs- und Handlungsziele und damit strategische und reaktive Handlungsorientierungen zur Ausgestaltung der Hilfe zu erarbeiten und zu formulieren. Da von einem prozesshaften Verständnis von Hilfeplanung ausgegangen wird, erfolgte z.B. im Rahmen Kollegialer Fallberatungen nach jeder Überprüfung bisher vereinbarter Ziele eine Strategieentwicklung zur Neuvereinbarung von Zielformulierungen. Dabei war zu beachten, dass der Prozess der Zielformulierung und -umsetzung nicht zu einem unverständlichen „Entwicklungsmarathon“ verkommt, in dessen Verlauf die Beteiligten und hier insbesondere die Eltern und jungen Menschen wegen „Trainingsrückstand“ eigentlich nur aufgeben können. Für den Qualifizierungsprozess war es zunächst hilfreich die notwendigen Begrifflichkeiten inhaltlich zu erschließen und über Beispiele eine Idee gelungener Zielformulierung zu vermitteln.

Die Gestaltung von Hilfeplanprozessen wird, wie in der Analysephase am Modellstandort Brandenburg a.d.H. festgestellt, nicht nur durch die Art und Weise der Perspektiv- und Zielformulierung bestimmt, sondern auch wesentlich von der Strategie der Zielausrichtung geprägt. In diesem Sinne hat Hilfestellung immer auch mit verschiedenen Haltungen und fachlichen Positionen zu tun, die im Hilfeplanungsprozess zum Tragen kommen, häufig genug aber nicht kommuniziert werden. Mit Blick auf eine ressourcenorientierte Hilfestellung geht es um den Erhalt von Erziehungsverantwortung, um die Möglichkeiten einer Reduzierung der unmittelbaren Hilfe im Sinne einer Einmischung, um die Abgabe von Aufgaben an andere professionelle und ehrenamtliche Erziehungsträger im Kontext von Regelangeboten und zu guter Letzt um die Beendigung einer Hilfe. Aus einer solchen helfenden Haltung heraus werden zur Zielerreichung feste Kooperationsbeziehungen des HelferInnensystems und für die Familien angestrebt, werden enge Bindungen der Familienmitglieder untereinander gefördert, wird versucht Eltern, ansetzend an deren Willen, Stärken und Ressourcen, in die Lage zu versetzen, eigenverantwortlich und eigenständig für die Erziehung und Betreuung ihrer Kinder aufzukommen.

Zielformulierung und Zieloperationalisierung

Die generelle Schwierigkeit bezüglich der Zielformulierung besteht darin, dass diese im Hilfeplan aus der Einschätzung der Fachkräfte heraus als zu allgemein und zu unscharf für die weitere Arbeit und damit für die Zielerreichung erlebt wird (Leitner & Troscheit 2005, 8). Die Zielformulierungen bedingen sich u.a. durch die in der Einleitung genannten allgemeinen Aspekte und werden im Wesentlichen durch die individuellen Anforderungen des Einzelfalls bestimmt. In diesem Sinne gibt es keine allgemeinen Ziele, die im Rahmen des Hilfepla-

nungsprozesses den Einzelfällen zugeordnet werden können. Jedoch können Schwerpunkte als Folie zur Zielfindung und Zielformulierung hilfreich sein, die sich auf die verschiedenen Lebensbereiche von Kindern und Jugendlichen sowie deren Familien beziehen (eine Perspektivrichtung: Familie, Lernen, Arbeiten, Wohnen, Freizeit, Gesundheit u.a. oder eine andere Perspektivrichtung: Sicherung des Kindeswohls, Beziehungsfähigkeit, Interessenentwicklung, Verhalten, Selbstwerterleben, Selbständigkeit, Erwerbsfähigkeit u.a.).

Die Arbeit am Modellstandort hat gezeigt, dass die Zielformulierung selbst als Verfahren eine Operationalisierung braucht, die es den Fachkräften im Alltag erlaubt, strukturiert bei der Erarbeitung vorzugehen. Hier hat sich ein Vorgehen bewährt, dass ausgehend von der Perspektivbestimmung, Wirkungsziele bestimmt, aus denen sich dann Handlungs- und Teilziele ableiten lassen, welche wiederum ganz konkrete Handlungsschritte für den alltäglichen Vollzug nach sich ziehen. Dieses Vorgehen wurde in Form einer „Checkliste Zielformulierung und Zieländerung“ zusammengefasst und steht den Fachkräften nun als reflektierendes Arbeitsmaterial handlungsleitend zur Verfügung.

Wirkungsziele bezeichnen erwünschte bzw. gewollte Zustände, die in der Regel am Ende zumindest aber nach einem längeren Zeitraum der Hilfe erreicht sein sollen. Bei der Erarbeitung und Formulierung solcher Wirkungsziele waren handlungsleitende Leitfragen hilfreich, wie: Was soll erreicht werden? Wie soll die Situation für das Kind sein, wenn die Hilfe beendet ist? Diese Fragestellungen sind diskursiv im (Sozialleistungs-)Dreieck zwischen Adressanten, öffentlichem und freiem Träger in einzelnen Zielformulierungen umzusetzen, die vom Ansatz her folgender Diktion entsprechen: Das Kind verhält sich seinem Alter bzw. seinen Möglichkeiten entsprechend selbständig und verantwortungsbewusst in Familie, Freizeit, Schule, Ausbildung oder Peergroup oder das Kind ist fähig weitgehend selbständig in eigener Wohnung zu leben oder das Kind kann sein Leben in der Familie weitgehend entwicklungs- und bedürfnisgerecht gestalten. In diesem Sinne beziehen sich Beurteilungen über Erfolg oder Misserfolg meist auf solche Wirkungsziele, in dem eingeschätzt wird, dass sich die Maßnahme gelohnt hat, weil erreicht wurde, dass das Mädchen bzw. der Junge...

Handlungs- und Teilziele bezeichnen erwünschte bzw. gewollte Zustände und/oder förderliche Arrangements, die als Voraussetzung zur Erreichung der Wirkungsziele gelten. Die Ebenen der Wirkungs- und Handlungsziele werden häufig nicht klar voneinander getrennt und zudem noch stark vermischt mit der Ebene der Maßnahmen und Handlungsschritte. Wenn Klarheit über die Wirkungsziele besteht, können wiederum Leitfragen hilfreich sein, den Aushandlungsprozess mit den AdressatInnen hin zu Teilzielen zu führen. So ist die Vergewisserung gemeinsam mit Eltern und jungen Menschen immer von großer Bedeutung, wenn es darum geht, auf welchen Zustand (etwa eine angemessene Versorgung in der Familie, eine Eingebundenheit des Kindes in eine Peergroup usw.) hinzuarbeiten ist, um letztlich über das Wirkungsziel eine gewollte Perspektive (Wille) zu erschließen. Zudem hat es sich als äußerst tragfähig erwiesen zu wissen und zu verabreden, wohin gearbeitet werden soll, aber auch zu wissen und zu vereinbaren, wer welchen Anteil zu leisten hat.

Realistische Handlungsziele werden perspektivbezogen immer in Beziehung zu einem gemeinsam vereinbarten Wirkungsziel gestellt. Diesbezüglich haben solche Handlungsziele keine Berechtigung, die in keinem Zusammenhang zu einem Wirkungsziel stehen und deshalb erfolgreiche Wirkungen von Hilfeplanungen eher unterlaufen als befördern. Zu einem Wirkungsziel können immer mehrere Handlungsziele (Zielpyramide) gehören.

Von Zielen zu unterscheiden sind **Handlungsschritte**, die die verschiedenen Beteiligten, nämlich die jungen Menschen selbst, die Familienmitglieder und auch die Fachkräfte unternehmen wollen, um sich der Zielerreichung zu nähern. In diesem Sinne ist hier handlungsleitend, was gewollter oder gewünschter Weise zu tun ist, um ein Ziel zu erreichen, oder was wer diesbezüglich tun muss oder will.

Im Rahmen der Bearbeitung des Themas der Zielformulierung haben sich im Projektverlauf Schwerpunktthemen herausgestellt, die sich im Wesentlichen auf die grundsätzlichen Aspekte der Erarbeitung von Zielen, das Aushandeln von Konsenszielen, die Operationalisierung von Zielen, die Vereinbarung von Zielen und Indikatoren für gelingende Zielformulierung beziehen. Im Folgenden werden die am Modellstandort bearbeiteten Aspekte vorgestellt, die helfen können, die Umsetzung der beschriebenen Herausforderungen „technisch“ zu unterstützen. Sie sind möglichst einfach konstruiert und ihr Zweck besteht darin, Informationen zu systematisieren, die Aufmerksamkeit der Fachkräfte zu fokussieren, Moderations- und Vermittlungsprozesse zu unterstützen und die Dokumentation und Auswertung von Hilfeplanprozessen auf die Zielformulierung bezogen zu erleichtern.

Die Frage nach der **Operationalisierbarkeit von Zielen** war ein weiterer Aspekt, der am Modellstandort in der Arbeit zum Tragen kam. Um Ziele umsetzen und deren Realisierung bewerten zu können, braucht es Indikatoren, die sich auf beobachtbare, erfragbare oder einschätzbare Sachverhalte oder Verhaltensweisen beziehen und aus denen man erkennen kann, ob die Beteiligten ihren Zielen ein Stück näher gekommen sind (Ergebnisorientierung) oder ob sie ihre Ziele tatsächlich auch in Handlungsschritte umsetzen (Prozessorientierung). Indikatoren dienen somit als Maßstäbe, an Hand derer der Erfolg eingeschätzt bzw. überprüft werden kann (Evaluation, Selbstevaluation). Im Rahmen der Hilfeplanung können zwar allgemeingültige Indikatoren benannt werden, jedoch ist es sinnvoll, entsprechende der Bedingungen des konkreten Einzelfalls auch individuelle und damit fallbezogene Indikatoren zu vereinbaren. In diesem Sinne sind Leitfragen hilfreich die fokussieren auf: Woran können wir erkennen, dass....?

Als Gelingensindikatoren können zusammenfassend benannt werden, inwieweit Handlungsziele sich auf Perspektiven beziehen, einen Bezug zu den Wirkungszielen haben und durch nachvollziehbare und abrechenbare Handlungsschritte untersetzt sind, alle Beteiligten eine bestimmte Verantwortung für den Gesamtprozess haben und erfüllen können. Des Weiteren ist es von großer Bedeutung, ob Ziele und deren Wirkung im weitesten Sinne erfassbar, messbar und vor allem von Beginn an allen Beteiligten bekannt sind und anerkannt werden. Um den Fachkräften eine verbindliche Orientierung zu geben und eine angemessene Operationalisierung im Alltag zu implementieren wurde unterstützend eine „Ablaufschema zur Operationalisierung von Hilfezielen“ erarbeitet.

Aushandeln von Konsenszielen

Wie bisher entwickelt und dargestellt wirken Ziele nur dann verändernd, wenn alle Beteiligten diese verstehen, akzeptieren und für deren Umsetzung Verantwortung übernehmen wollen und können. Ziele sind dabei abzugrenzen von „Wünschen“, die auf ihren realisierbaren Gehalt zu überprüfen sind, von formellen und informellen „Aufträgen“, oder von zur Zielerreichung notwendigen „Maßnahmen“.

Wie es nicht gemeint ist? Traditionell, so die Ergebnisse der Analysephase, betrachteten Fachkräfte des ASpD ihre AdressatInnen in erster Linie - nicht absichtsvoll abwertend - als „InformationslieferantInnen“. Sie recherchierten den „Fall“ umfassend, erstellten eine „sozialpädagogische Diagnose“, nahmen (im günstigsten Fall in dieser Reihenfolge) eine Zielbestimmung vor und wählten die Hilfeart und die entsprechende Einrichtung aus. An irgendeiner Stelle dieses Prozesses ließen sie sich ihr Vorgehen durch das Fachteam bestätigen. Gegebenenfalls steuerten die KollegenInnen einige Sichtweisen zur Erweiterung des diagnostischen Wissens oder zur Zielformulierung bei (man mischt sich nicht so gern in die Arbeit der KollegenInnen ein). Manchmal mussten dann noch die Einwände bzw. Einschränkungen der wirtschaftlichen Jugendhilfe oder der Amtsleitung beachtet werden, aber meistens würden sich die fallzuständigen Fachkräfte der öffentlichen und freien Träger doch mit ihren Vorstellungen durchsetzen (u.a. Leitner & Mutke 2004, 34). Die professionelle „Kunst“ besteht dann u.a. darin zu erreichen, dass die Kinder, Jugendlichen und ihre Familien „das Problem“ ähnlich sehen und sie zu überzeugen oder zu „motivieren“, sich die Ziele der Fachkräfte zu Eigen zu machen und sich zudem auf die vorausgewählte Hilfeart einzulassen. Der Rest der Hilfeplanung ist dann Überzeugungsarbeit durch freie Träger, die auch gleich noch die Verantwortung für den Erfolg der Hilfe übertragen bekommen.

Wie es sein soll! Der hier vorgestellte Aspekt berücksichtigt, dass tragfähige Ziele für eine Hilfeplanung zwischen den Beteiligten ausgehandelt werden müssen und dass der Erfolg einer Hilfe nur dann zu erwarten ist, wenn die Betroffenen sich mit der Problemsicht, den Zielen und den verabredeten Handlungsschritten und Hilfen identifizieren können. Demnach besteht die professionelle Kunst darin, den Prozess der Zielfindung so zu moderieren, dass die im Hilfeplan fixierten Ziele im Wesentlichen als Produkte der Erwartungen und Vorstellungen der Betroffenen gelten können und damit deren Willen dokumentieren. Hilfreich hierzu wurde am Modellstandort ein Material erarbeitet, welches als „Strukturvorschlag zum Aushandeln von Konsenszielen“ handlungsleitend für die Fachkräfte ist.

Eine „erfolgreiche“ Zielformulierung wird dadurch bestimmt, ob und wie es gelingt *die unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Beteiligten zu erfassen und zu berücksichtigen* (Interessen, Wille, Aufträge, Wünsche, Bereitschaft, Ressourcen usw.). Dabei ist die Perspektive des jungen Menschen unter dem Auftrag der Sicherung des Kindeswohls in den Mittelpunkt zu stellen.

Zielfindung und -formulierung sind dabei als Aushandlungsprozess zu verstehen und als solcher zu führen! Optimaler Weise sind Ziele im Konsens auszuhandeln und zu vereinbaren. Im Ergebnis des Prozesses der Zielformulierung sollten immer angemessene Ziele gleichermaßen für den jungen Menschen und die Personensorgeberechtigten vereinbart werden. Dies wird jedoch nicht immer gelingen, zumal wenn die Beteiligten, die jeweils anderen Perspektiven nicht anerkennen wollen oder können oder nicht bereit sind, die eigene Perspektive preiszugeben. Insofern stellt der Prozess der Zielfindung und Zielformulierung immer einen Aushandlungsprozess dar, an dessen „Ende“ ein Kompromiss stehen kann. Dazu zählt auch die Verständigung zum Dissens. Dies kann auch dazu führen, dass es keine Zielformulierung und -vereinbarung und damit kein weiteres Hilfeverfahren gibt, sofern keine Kindeswohlgefährdung droht oder vorliegt. Anderenfalls ist bei Kindeswohlgefährdung und fachlichem Dissens zwischen Fachkraft und den Personensorgeberechtigten zum Ziel Kindeswohlsicherung eine personensorgeersetzende familiengerichtliche Entscheidung herbeizuführen. Diese Klarheit in der Orientierung hat sich wesentlich entlastend auf die Fallarbeit im Rahmen der Kollegialen Beratung ausgewirkt, da mit Blick auf die Zielfindung und Zielformu-

lierung der Druck genommen werden konnte ein entsprechendes Ergebnis „produzieren“ zu müssen, da andere Entscheidungsperspektiven (z.B. die der familiengerichtlichen Entscheidung) in die Betrachtung und Abwägung einbezogen werden konnten.

Indikatoren für eine gelingende Zielerarbeitung

Zunächst soll auf den Rahmen für eine gelingende Zielformulierung verwiesen werden. Hier geht es um die Fragen nach den die Ergebnisse der Zielformulierung einschätzenden Bewertungskriterien und um die den Prozess der Zielformulierung unterstützenden Rahmenbedingungen. Beurteilungskriterien sollen es den Beteiligten ermöglichen, von Beginn an zu wissen, woran das Erreichen der vereinbarten Ziele gemessen wird. Solche Kriterien können sich auf die Qualität, die Quantität, die Kosteneinhaltung, die Veränderung des Ist-Zustandes, die Termineinhaltung, die Zufriedenheit der Zielgruppe oder die Entwicklung der öffentlichen Meinung beziehen. Neben diesen Kriterien empfiehlt es sich auch, die Form und die Inhalte der Beurteilung (z.B. Fragebögen, Sachberichte, Hospitationen, Anhörungen, Selbst- bzw. Fremdevaluation, Nutzer- und Nutzerinnenbefragung) zu vereinbaren. Unterstützende Maßnahmen sollten benannt und ggf. Verfahren vereinbart werden, wie und unter welchen Umständen diese zum Tragen kommen. Solche Maßnahmen könnten umfassen: Qualifizierung, organisatorische und personelle Unterstützung in besonderen Situationen, Deckung finanzieller Mehraufwendungen bei besonderen inhaltlichen Anforderungen.

Indikatoren erleichtern die Handhabung im Prozess der Hilfeplanung und befreien diesen im Einzelfall von fallübergreifenden Verhandlungsinhalten. So hat es sich am Modellstandort als hilfreich und entlastend für den Hilfeplanungsprozess erwiesen, dass eine fallübergreifende Verständigung zu Grundsätzen der Zielfindung und Zielformulierung unter Beteiligung der MitarbeiterInnen erfolgte. Auf Grund von bereits gesammelten Erfahrungen konnten so verbindliche Grundsätze für einen gelingenden Prozess beschrieben werden, die einerseits strukturierend das Verfahren in den Blick nehmen und zum anderen auf inhaltliche Aspekte abstellt.

Gelingende Zielerarbeitung

Ausgehend von einer eingehenden Analysephase zur Situation der Hilfeplanung am Modellstandort wurde deutlich, dass die Frage der Zielformulierung durch einen enormen Entwicklungsbedarf bestimmt ist, der sich im wesentlichen auf der Ebene fachlicher Defizite bewegt (vgl. dazu Einzelaussagen der Mitarbeiter/innen im Rahmen der Kritikphase der 1. Zukunftswerkstatt, Leitner & Mutke 2004, 64 ff.). Hier wurde u.a. deutlich, dass neben der Fachlichkeit der Mitarbeiter/innen der Jugendhilfe bezüglich der Erarbeitung und Formulierung von Zielen im Rahmen der Hilfeplanung Strategien und Handlungen in erster Linie aus der Perspektive der Betroffenen heraus entwickelt werden müssen. Dabei haben sich in der Arbeit am Modellstandort folgende Aspekte als erfolgreich handlungsleitend erwiesen.

(1) Ziele sollen bedeutsam und vor allem wichtig für die Betroffenen sein!

In Bezug auf die Bedeutsamkeit von Zielen ist es u.a. noch vor der eigentlichen Zielfindung entscheidend, zu ermitteln wie wichtig den Betroffenen das zu bearbeitende Anliegen ist,

welche Bedeutung sie ihm beimessen. Durch gezielte Fragen werden jeweils Prioritäten erkennbar und es lässt sich eine erste Idee entwickeln, was die Betroffenen bereit sind an Kraft und Zeit für welches Ziel zu investieren. Wer möchte, dass sich etwas verändert und wie soll dies aussehen? ist eine weitere Fragerichtung, die der Zielerarbeitung konkretere Konturen geben kann und Betroffene im Sinne von Eigenverantwortung fordert und ernst nimmt.

(2) Ziele sollen konkret und klar formuliert sein!

An der Hilfeplanung Beteiligte müssen die umzusetzenden Ziele verstehen. Dies bedeutet als Anforderung an die Zielformulierungen konkrete Zuspitzungen auf das Wesentliche und sprachlich klare Formulierungen. Als Verstehensrückmeldung eignet sich hier immer die Frage danach, woran der Betreffende erkennen würden, ob das Ziel erreicht ist oder er sich zumindest auf dem richtigen Weg befindet. Hier hat sich u.a. im Rahmen der Kollegialen Fallberatung bewährt, fern ab von allgemeinen (theoretischen) Allgemeinplätzen solche Situationen im Einzelnen beschreiben zu lassen.

(3) Die Ziele sollen in der Sprache der Betroffenen formuliert sein!

Betroffene sind erfahrungsgemäß interessierter am Geschehen, wenn u.a. die Ziele im Hilfeplan in deren Sprache formuliert sind, ohne dass diese z.B. den Jargon derselben bedienen müssen. Eine Idee von der Wirkung und Verständlichkeit der Sprache zu erhalten, können bestimmte Frage- und Gesprächstechniken befördern. „Erzählen Sie mir, wie es aussehen wird, wenn alles so eintritt, wie Sie es sich vorstellen.“ Dabei hat es sich immer wieder ausgezeichnet, wenn im Hilfeplangespräch aber auch in der kollegialen Beratung der Originalton der GesprächspartnerInnen aufgegriffen und „verarbeitet“ wird.

(4) Ziele sollen kleinteilig (überschaubar) und realistisch (erreichbar) sein!

Das Ziel als Wunsch gewährleistet noch nicht dessen Erreichen. Hier ist es nicht nur entscheidend, ob ein Ziel aus der Sicht der Fachkräfte als umsetzbar eingeschätzt wird, sondern die Sicht und der Wille der Betroffenen sind weitaus bestimmender. Dabei ist es hilfreich von den Betroffenen zu erfahren, welche Veränderungen für sie selbst Anzeichen sind bzw. sein könnten, die anzeigen, dass Sie auf dem „richtigen Weg“ sind. Rückmeldungen der Betroffenen zum Maß der Zufriedenheit lassen Rückschlüsse zu, inwieweit diese die Dimension der Hilfe überblicken. Auch zeitliche Vorstellungen von Veränderungen sind zu kommunizieren, um ggf. unrealistische Erwartungen von Fachkräften gegenüber den Betroffenen bzw. nicht erfüllbare Selbsteinschätzungen der Betroffenen selbst zu relativieren oder auch die Erwartungen der Fachkräfte der öffentlichen und freien Träger untereinander abzugleichen, um dadurch spätere Entwicklungen aus Gründen des vermeintlich übermäßigen „Zeitverbrauches“ nicht zu gefährden. In Bezug auf die Überschaubarkeit hat sich immer wieder gezeigt, dass es sinnvoll ist, einzelne Zielvorhaben bzw. Zielvorgaben zu priorisieren, um deren Bearbeitung einen gewichteten Bedeutungsgehalt zu geben.

(5) Ziele sollen positiv und selbst formuliert sein!

Um u.a. die Leitidee der Ressourcenorientierung erlebbar werden zu lassen, ist es notwendig, entsprechenden Situationen im Hilfeplanungsprozess Raum zu geben. So sollen positive Zielformulierungen als langfristige und selbst gewünschte oder besser noch gewollte Veränderungen formuliert sein. Dabei ist es entscheidend, ob die Fachkraft stellvertretend formuliert oder der Betroffene selbst sich durch die Fachkraft ggf. unterstützt in seiner eigenen Formulierung wiederfindet. Dies nicht vordergründig im Sinn von „was soll sich langfristig positiv verändern“, sondern eher im Sinne von „was will ich selbst verändern.“ Oft genug stoßen in diesem Zusammenhang Fachkräfte auf Situationen, in denen die Betroffenen sprachlos und nicht in der Lage sind, eigene Ideen zu formulieren. Hier kann bei aller Ressourcenorientierung durchaus vom Problem ausgegangen werden: „Wenn es nicht so bleiben soll, wie soll es stattdessen sein?“ Die positive Zielbestimmung betont darüber hinaus, dass die zukünftige Vermeidung negativ erlebter Verhaltensweisen kaum gelingt, ohne eine neue konstruktive Alternative – was kann ich tun, wenn ich nicht mehr...? – vor Augen zu haben.

(6) Die Zielerreichung soll in der Hand der Betroffenen liegen!

Bei der Zielformulierung kommt es bei allen Beteiligungs- und Selbstformulierungsversuchen darauf an, dass der/die Betroffene selbst das zu Erreichende will und dass die Zielerreichung auch in seiner Hand liegt. Verhängnisvoll für die Motivation der Betroffenen und letztendlich für die Zielerreichung ist es, in welchem Maß diese von anderen Personen und nicht selbst beeinflussbaren Bedingungen abhängt. Damit ist das Maß der persönlichen Einflussnahme und Einflussmöglichkeit auf die Zielerreichung durch den Betroffenen selbst ein weiterer wesentlicher Gelingensfaktor bei der Umsetzung von Zielen im Rahmen der Hilfeplanung.

Im dargestellten Sinne war der Entwicklungsprozess am Standort Brandenburg a.d.H. weniger geprägt von strukturellen Innovationen, sondern eher von einem gemeinsam organisierten Prozess der Verständigung u.a. zum Thema Zielfindung, Zielformulierung und Zielüberprüfung. Dabei konnte ein guter Grundstein insbesondere für die Zielfindung und Zielformulierung in der konkreten Zusammenarbeit zwischen Allgemeinen Sozialpädagogischen Dienst des Jugendamtes (ASpD) und einem freien Träger (VHS Bildungswerk) gelegt werden. Dieser Entwicklungsprozess ist so angelegt, dass er weiterführend im Diskurs auch über diese konkrete Trägerkooperation hinaus mit anderen Trägern eine „Einheitlichkeit“ im Umgang und der Weiterentwicklung mit der Thematik Zielfindung, Zielformulierung und Zielüberprüfung verankern helfen soll.

Literatur

Leitner, Hans & Mutke, Barbara (2004). 1. Zukunfts(werk)stadt(t) Brandenburg a.d.H.. Bernburg

Leitner, Hans & Troscheit, Karin (2005). Hilfeplanung als Kontraktmanagement. Kollegiale Beratung – Ziele (nicht nur) im Hilfeplanverfahren, 2. Zukunfts(werk)stadt(t) Brandenburg a.d.H.. Bernburg

Marion Moos & Elisabeth Schmutz

Das Hilfeplangespräch und die Hilfeplanfortschreibung als zirkulärer Dreischritt

Die folgenden Ausführungen zur Gestaltung des Hilfeplanprozesses beruhen auf Erkenntnissen, wie sie am Modellstandort Rheinland-Pfalz entwickelt wurden. Qualitätsentwicklungsprozesse zur Hilfeplanung waren hier bislang in der Regel auf das einzelne Jugendamt oder den einzelnen Leistungserbringer begrenzt. Die intern getroffenen Vereinbarungen wurden nicht auf Trägerebene mit den Kooperationspartnern abgestimmt, so dass stets im Fall auf der Ebene der Fachkräfte das konkrete Vorgehen im Hilfeplanungsprozess geklärt werden musste. Das Modellprojekt sollte darum genutzt werden, um fallübergreifende Abstimmungsprozesse einzuleiten. Gegenstand des Projektes war entsprechend die Optimierung des Hilfeplanverfahrens als kooperativer Gesamtprozess. Die Entwicklung von konkreten Instrumenten diente dabei als Weg für die gemeinsame fachliche Verständigung.

Die Hilfeplanung als zentraler Steuerungsprozess der individuellen Erziehungshilfen zeichnet sich insbesondere dann als qualitativ hochwertig aus, wenn es gelingt, die Perspektiven aller Beteiligten angemessen zu berücksichtigen, die unterschiedlichen Einschätzungen auszuloten, gemeinsam getragene Ziele zu erarbeiten und diese konsequent zu verfolgen. Eine solche dialog- und aushandlungsorientierte Hilfeplanung ist immer ein notwendig komplexer Prozess. Am Modellstandort Rheinland-Pfalz stand dazu die Frage im Vordergrund, wie das Hilfeplanverfahren in seiner Komplexität handhabbar und zugleich effektiv gestaltet werden kann. Ausgehend von Gelingensfaktoren, die sich bereits in der ersten Phase der Bestandsaufnahme zeigten, wurden dazu im Verlauf des Modellprozesses Möglichkeiten der Strukturierung und Standardisierung des Hilfeplanprozesses erarbeitet,

- (1) die die einzelnen Schritte überschaubar halten, ohne die Komplexität des Ganzen aus dem Auge zu verlieren,
- (2) die Verbindlichkeit bei gleichzeitiger Offenheit für bedürfnis- und bedarfsorientierte Anpassungen schaffen,
- (3) die Transparenz im Verfahren gewährleisten und
- (4) die Beteiligung von Eltern und Kindern/Jugendlichen kontinuierlich über den gesamten Hilfeverlauf ermöglichen und unterstützen.

Zentrales Kernstück dieses Projektergebnisses ist die Verortung des Hilfeplangesprächs innerhalb eines zirkulären Dreischritts. Danach ist das Hilfeplangespräch der Ort für die Erarbeitung und Aushandlung der anzustrebenden Ziele. Dabei gilt es zunächst den unterschiedlichen Perspektiven von AdressatInnen, Jugendamt und Leistungserbringer Raum zu geben, diese zur Sprache zu bringen, um sich dann auf dieser Basis über gemeinsam anzustrebende Ziele zu verständigen. In der Erziehungsplanung werden die im Hilfeplangespräch vereinbarten Ziele konkretisiert und prozessorientiert angepasst. Dazu gehört wesentlich die Entwicklung von Umsetzungsschritten gemeinsam mit den AdressatInnen. Das Vorab-Info stellt schließlich einen Rahmen zur Bilanzierung des Hilfeprozesses seit dem letzten Hilfeplangespräch sicher und dient zugleich der Vorbereitung des nächsten Hilfeplangesprächs. Dabei ist wiederum eine differenzierte Wahrnehmung der Sichtweisen von Eltern, Kindern

und Fachkräften des Leistungserbringers auf den Hilfeverlauf von Bedeutung, auf deren Grundlage die im Hilfeplangespräch gemeinsam zu klärenden Fragen herauszuarbeiten sind.

Im Folgenden werden zunächst zentrale Gelingensfaktoren des Hilfeplangesprächs, wie sie sich im Projektverlauf insbesondere vor dem Hintergrund des soeben vorgestellten Modells herauskristallisiert haben, näher ausgeführt. Daran anschließend wird der zirkulierende Dreischritt präzisiert, der wiederum Voraussetzung dafür ist, dass die zuvor dargestellten Gelingensfaktoren wirksam werden können.

Das Hilfeplangespräch

Das Hilfeplangespräch hat sich in der inzwischen langjährigen Praxis der Hilfeplanung als zentraler Ort für die gemeinsame Erstellung des Hilfeplans, und damit als Kristallisationsort für die Beteiligung der AdressatInnen herausgebildet. Wie sich insbesondere über die Beobachtung von drei Hilfeplangesprächen in der Phase der Bestandsaufnahme sowie über die Befragung der AdressatInnen vor und nach diesen Hilfeplangesprächen gezeigt hat, gelingt die Erstellung eines von Fachkräften und AdressatInnen (Eltern und Kindern/Jugendlichen) gemeinsam getragenen Hilfeplans insbesondere dann, wenn sich die Beteiligung der AdressatInnen und die Kooperation der Fachkräfte von öffentlichem und freiem Träger nicht auf das Hilfeplangespräch begrenzen, sondern vielmehr den gesamten Hilfeprozess prägen. Außerdem entfalten die im Hilfeplangespräch vereinbarten Ziele dann eine stärkere Handlungsorientierung für den Hilfeprozess als Ganzes.

Als Gelingensfaktoren für das Hilfeplangespräch ist unter diesen Vorraussetzungen eine ganze Reihe von Aspekten zu benennen:

- (1) Die einzelnen Schritte des Hilfeplanverfahrens werden den Eltern und Kindern/Jugendlichen so vermittelt, dass sie für diese verständlich sind und von ihnen selbst mit Inhalt gefüllt werden können. Dann kann auch ein zwölfjähriger Junge beschreiben, worum es im Hilfeplangespräch geht. Im Rahmen eines Kurzinterviews vor dem Hilfeplangespräch beschrieb er wie folgt, was ihn erwarten wird: „Ich glaube, ein Hilfeplangespräch ist dann da, wenn man Hilfe kriegt oder daheim Schwierigkeiten hat. Eigentlich kommt man ja in die Tagesgruppe, weil es daheim irgendwie nicht gut läuft, wegen der Hausaufgaben oder schulisch. Es wird gleich darum gehen, wann ich raus komme und ob ich überhaupt raus kann und ich bereit bin. Und dass ich ein paar Fragen gestellt kriege. Er (Mitarbeiter des Jugendamtes) könnte mich zum Beispiel fragen, wie es jetzt in der Tagesgruppe war und ob ich meine Ziele erreicht hab, die er immer aufgeschrieben hat. Ich glaub schon, dass ich die erreicht habe, es läuft eigentlich ganz gut. Mit den Hausaufgaben komme ich auch zurecht. Der Martin (Bezugserzieher, Name geändert), der wird das alles bestätigen und auch wirklich sagen, dass ich die Hausaufgaben immer gemacht habe.“ (Interview WO, Kind, vor HPG)
- (2) Das Hilfeplangespräch ist der zentrale Ort der Kommunikation aller Beteiligten im Hilfeprozess. Ablauf und Inhalt des Hilfeplangesprächs sind sowohl für die Eltern und Kinder/Jugendlichen als auch für die Fachkräfte von öffentlichem und freiem Träger weitestgehend im Vorfeld geklärt.
- (3) Das Hilfeplangespräch ist ein Ort der fallspezifischen Arbeit, an dem all diejenigen Belange verhandelt werden, die die AdressatInnen direkt betreffen. Alle Fragen und The-

men, die nur die Fachkräfte der öffentlichen und freien Träger angehen, sind an einen entsprechend anderen Ort zu verweisen.

- (4) Das Hilfeplangespräch ist Ort des Nachvollziehens von Entwicklungen sowie der Aushandlung und Vereinbarung von darauf basierenden Zielen zwischen den AdressatInnen und den Fachkräften des öffentlichen und freien Trägers. Entsprechend steht am Anfang eines Hilfeplangesprächs (mit Ausnahme des ersten Hilfeplangesprächs) die bilanzierende Einschätzung der aktuellen Lebens- und Erziehungssituation der AdressatInnen. Darauf aufbauend werden gemeinsam Ziele entwickelt bzw. überprüft und angepasst.
- (5) Eltern und Kinder/Jugendliche werden befähigt, ihre je eigenen Bedürfnisse und Wahrnehmungen zu formulieren und entsprechend in den Hilfeplanungsprozess einzubringen. Dazu dient u.a. die ausführliche Vorbereitung eines anstehenden Hilfeplangesprächs.
- (6) Die von Fachkräften des öffentlichen und freien Trägers sowie von Eltern und Kindern/Jugendlichen unterschiedlichen Perspektiven auf die aktuelle Lebenssituation, die anzustrebenden Ziele und geeigneten Handlungsschritte werden systematisch differenziert und auch von den AdressatInnen als Selbst- und Fremdeinschätzung der Situation unterscheidbar wahrgenommen. Des Weiteren werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie mögliche Umgangsweisen mit den Differenzen herausgearbeitet. In diesem Prozess können sich auch Einschätzungen der Beteiligten verändern. So berichtet die Tante eines Jungen, die als familiäre Bezugsperson am Hilfeplangespräch teilgenommen hat, dass sich das Thema Hausaufgaben für sie nun anders darstellt, nachdem sie die anderen Einschätzungen gehört hat. Sie hat ein etwas anderes Bild von der Arbeit der Tagesgruppe erhalten.
- (7) Gegenstand des Hilfeplangesprächs ist nur, was *mit* den AdressatInnen in dieser Runde besprochen werden kann. Fragen beispielsweise bezogen auf die Gewährung des Kinderschutzes sind solange zwischen den Fachkräften des öffentlichen und freien Trägers zu klären, bis eine gemeinsame Vorgehensweise geklärt ist, die dann den AdressatInnen mitgeteilt und mit diesen konkretisiert werden kann. Geheimnisse, die im Hilfeprozess zwischen AdressatInnen und Leistungserbringer eröffnet wurden, aber seitens der AdressatInnen noch nicht gegenüber dem öffentlichen Träger offen gemacht werden können, gilt es zu schützen und hinsichtlich seiner weiteren Bearbeitung in die Verantwortung des Leistungserbringers zu stellen. Für Kinderschutzfragen gelten allerdings auch hier die unverzügliche Information des öffentlichen Trägers und eine entsprechende gemeinsame Strategieentwicklung auf Fachkräfteebene.
- (8) Hilfeplangespräche sollten auf einen zeitlichen Umfang von ca. einer Stunde begrenzt werden. Dies entspricht der erfahrungsbezogenen Aufmerksamkeitsdauer von Kindern und Jugendlichen, aber auch von vielen Eltern und Fachkräften. Dieser zeitliche Umfang wurde auch von den Jugendlichen selbst im Rahmen der im Projektzusammenhang geführten Interviews so benannt. Bei Bedarf sind Pausen oder auch die Vereinbarung eines weiteren Termins zu prüfen.
- (9) Der Ort für das Hilfeplangespräch sollte nach fachlichen Gesichtspunkten ausgewählt werden. Ausgehend von der aktuellen Fallkonstellation ist zu prüfen, ob Räumlichkeiten im Jugendamt oder beim Leistungserbringer, die Wohnung der Familie oder ein neutraler Ort am angemessensten ist. Ein einladendes Arrangement des Gesprächsortes ist hilfreich und erleichtert den Einstieg ins Gespräch.
- (10) Um den AdressatInnen einen angemessenen Raum für die Darstellung ihrer Perspektiven zu sichern, hat es sich bewährt, eine bestimmte Redereihenfolge einzuhalten. Da-

nach gilt erstes Rederecht für die Mädchen bzw. Jungen und zweites Rederecht für ihre Eltern. Erst danach werden die Fachkräfte des Leistungserbringers nach ihrer Einschätzung gefragt. Die ASD-Fachkräfte beenden die Runde als Auftraggeber der Leistungserbringung.

- (11) Eine eindeutige Moderation des Hilfeplangesprächs durch die ASD-Fachkräfte ist sowohl der Rollenzuschreibung der Federführung als auch der notwendigen Außensicht bezogen auf den konkreten Hilfeverlauf angemessen. Dem Auftraggeber der Leistungserbringung obliegt in erster Linie die Funktion der Auftragsklärung im Erst-Hilfeplangespräch sowie der Überprüfung und Fortschreibung in den folgenden Hilfeplangesprächen.
- (12) Für die Gesprächsführung hat sich eine grundsätzlich wertschätzende Haltung gegenüber den Eltern und Kindern/Jugendlichen bewährt. Dazu gehört auch das Bemühen um Fallverstehen aus der Perspektive der Betroffenen (z.B. Was macht es dir so schwer? Was steht dir im Weg?). Außerdem haben sich konkretisierende Nachfragen (z.B. Was genau daran ist gut?), eine starke Handlungsorientierung in der Fragerichtung (z.B. Wie kann man das wegräumen?) sowie das Differenzieren von förderlichen und hinderlichen Faktoren als hilfreich und nützlich erwiesen. Wertschätzung kommt schließlich auch über die Sprache der Fachkräfte zum Ausdruck. Dabei ist sowohl auf eine für die AdressatInnen verständliche als auch auf eine ressourcenorientierte Sprache zu achten. So war für die befragten Jugendlichen immer auch die Gewissheit von Bedeutung, dass im Hilfeplangespräch nicht schlecht über sie gesprochen wird.
- (13) Hilfeplangespräche zur Fortschreibung des Ersthilfeplans werden zeitlich und inhaltlich durch eine schriftliche Vorab-Information aller Gesprächsteilnehmer entlastet. Gegenstand der Vorab-Information sind die Beschreibung der aktuellen Lebenssituation sowie deren Fortentwicklung bezüglich der im letzten Hilfeplangespräch vereinbarten Ziele aus Sicht der Eltern, Kinder/Jugendlichen und Fachkräfte des Leistungserbringers. Diese Vorab-Information ist zugleich Voraussetzung für die Begrenzung auf eine bilanzierende Zusammenfassung der aktuellen Situation im Hilfeplangespräch. Außerdem ermöglicht die Vorab-Information den ASD-Fachkräften eine entsprechende Vorbereitung des Hilfeplangesprächs, einschließlich möglicher Vorabsprachen mit der wirtschaftlichen Jugendhilfe oder anderen Stellen.
- (14) Die zeitliche Perspektive der Hilfe wird bei jedem Hilfeplangespräch eingeschätzt bzw. überprüft. Die gemeinsame Einschätzung zum notwendigen zeitlichen Umfang der Hilfe bildet für die AdressatInnen, aber auch für die Fachkräfte der freien Träger einen wichtigen Orientierungsrahmen für die Ausgestaltung der Hilfe, vorausgesetzt, dass die zeitliche Einschätzung auch inhaltlich, d.h. durch spezifische Zielsetzungen bestimmt wird. Die AdressatInnen wissen damit, was von ihnen in welchem Zeitraum erwartet wird, aber auch welche Veränderungsprozesse man ihnen zutraut. Sie können einschätzen, für wie lange sie sich auf die Bedingungen der Hilfe einlassen und was gegeben sein muss, um diese Rahmenbedingungen aufheben bzw. verändern zu können. Sowohl das Wissen um die Sicht der Institution Jugendamt und der Fachkräfte als auch die Möglichkeit, sich seines Handlungsrahmens vergewissern zu können, stärkt die Einflussmöglichkeiten der AdressatInnen auf den Hilfeverlauf nachhaltig. Insbesondere im Dienstleistungskontext ergibt sich daraus die Möglichkeit und Stärkung, Stellung zu beziehen, welcher Zeitraum der Hilfe ihres Erachtens ausreichend bzw. notwendig ist. Im Zwangskontext verbunden mit klaren Anforderungen an die in einem bestimmten Zeitraum zu errei-

chende Alltags- und Erziehungssituation innerhalb der Familie wird den Eltern letztlich ein konkretes Alternativangebot gemacht. Sie können wählen zwischen den offen gelegten Bedingungen der Hilfe und den angekündigten Konsequenzen, in der Regel die (längerfristige) Fremdunterbringung der Kinder.

Um Hilfeplangespräche im aufgezeigten Sinne führen zu können, braucht es auf Seiten der Fachkräfte von öffentlichem und freiem Träger eine professionelle Handlungskompetenz, die Übersetzungs- und Vermittlungshilfe leisten kann, um fachlich begründete Interventionen der Erziehungshilfe an die Eigenlogik der AdressatInnen anschlussfähig und für ihre Alltagspraxis passend zu gestalten. Die Entwicklung von Zielperspektiven stellt in diesem Prozess einen zentralen Schritt dar, insofern es hier immer auch darum geht, mit Eltern und Kindern/Jugendlichen eine „Idee von einem besseren Leben“, somit Zukunftsentwürfe zu entwickeln, die zu einem Motor für Veränderung werden können. Über eine solche Zielentwicklung werden zugleich alternative Handlungsoptionen eröffnet, die es wiederum dahin gehend zu bearbeiten gilt, welche Kompetenzen dafür erforderlich sind und wie diese erworben werden können. Konkrete handlungsrelevante Vereinbarungen zwischen allen Beteiligten markieren Meilensteine auf dem Weg in Richtung der gemeinsam entwickelten Zielperspektiven.

Zur Entwicklung einer solchen professionellen Handlungskompetenz haben sich Qualifizierungsmaßnahmen hin zu einer systemischen und ressourcenorientierten Grundhaltung bewährt. Da insbesondere externe Qualifizierungsmaßnahmen häufig nur von einzelnen Fachkräfte besucht werden, seltener von ganzen Teams oder gar einer gesamten MitarbeiterInnenenschaft, gilt es diese durch Maßnahmen der trägerinternen Qualitätsentwicklung zu flankieren, um eine möglichst durchgängige und gemeinsam getragene fachliche Haltung im aufgezeigten Sinne entwickeln zu können. Schließlich bedarf es aber auch einer fachlichen Verständigung zwischen öffentlichem und freiem Träger auf gemeinsame Standards der Hilfeplanung, um sicher zu stellen, dass die über das Hilfeplangespräch entwickelte und vereinbarte Zielperspektive für den gesamten Hilfeplanungsprozess handlungsleitend wird. Über das Bundesmodellprojekt „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ konnte am Modellstandort Rheinland-Pfalz ein Rahmen für einen solchen trägerübergreifenden Abstimmungsprozess geschaffen werden. Ergebnis dieses Prozesses war u.a. das bereits erwähnte Modell eines zirkulären Dreischritts, das im Folgenden näher erläutert werden soll.

Kontinuierliche Hilfeplan-Fortschreibung als zirkulärer Dreischritt

Wie oben bereits aufgezeigt, ist davon auszugehen, dass die Komplexität einer dialog- und aushandlungsorientierten Hilfeplanung dann bearbeitbar wird, wenn es gelingt, die insgesamt zu erfüllenden Aufgaben und Funktionen so zu strukturieren und zu standardisieren, dass die einzelnen Schritte überschaubar werden und von allen Beteiligten gut zu bewältigen sind. Nun wurde bereits herausgearbeitet, dass dem Hilfeplangespräch insbesondere die Aufgabe zukommt, handlungsleitende und gemeinsam getragene Ziele zu entwickeln, auszuhandeln, zu vereinbaren und zu überprüfen. Für den Hilfeverlauf zwischen den einzelnen Hilfeplangesprächen stellt sich somit die Frage, wie die im Hilfeplangespräch erarbeiteten Ziele für die konkrete Hilfestaltung handlungsleitend werden können und wie darüber hinaus, die für das Hilfeplangespräch geforderte Beteiligung der AdressatInnen kontinuierlich im Hilfeverlauf gewährleistet werden kann. Am Modellstandort Rheinland-Pfalz wurde dazu ana-

log zu einem für Planungsprozesse typischen Dreischritt von Planung, Umsetzung und Überprüfung folgendes Modell entwickelt:

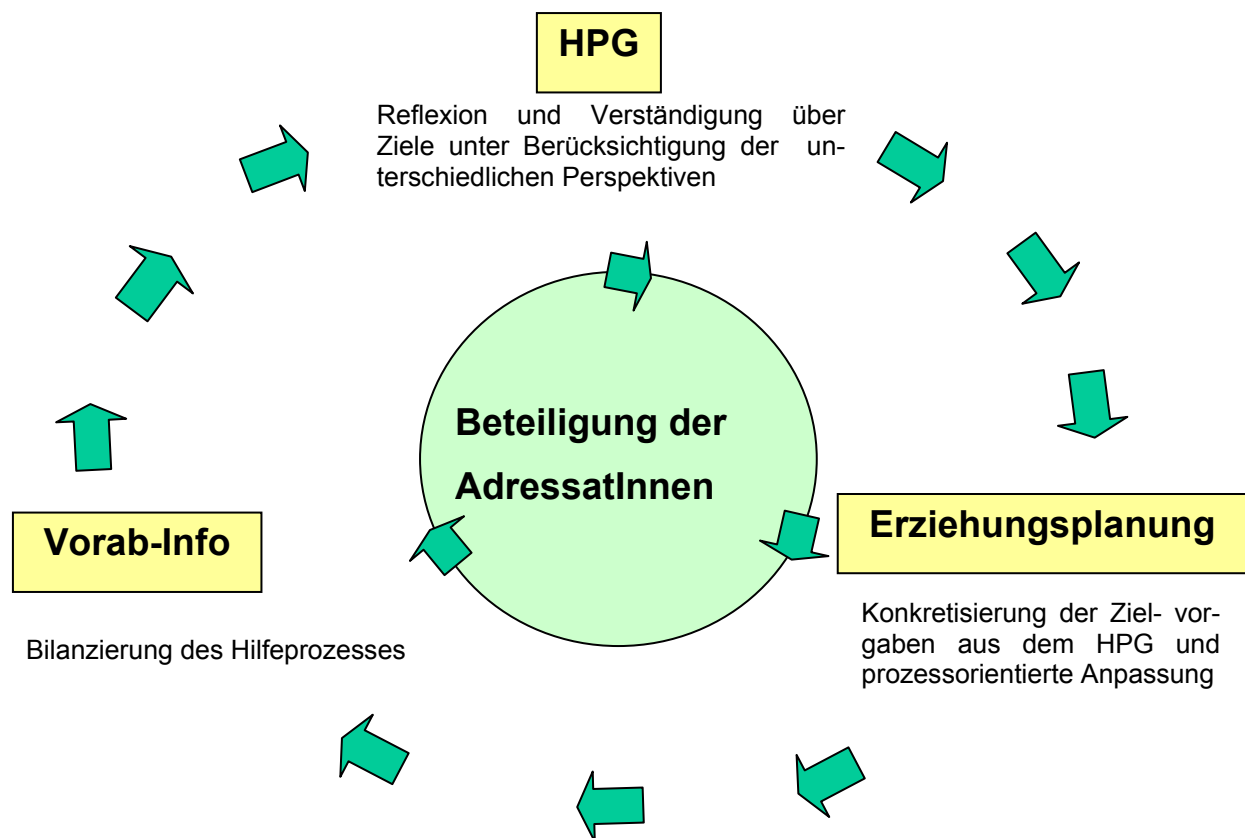


Abb. 7: Zirkulierender Dreischritt der Hilfeplanung; aus: Moos & Schmutz 2005a

Dieses Modell zeichnet sich dadurch aus, dass die im Hilfeplangespräch erarbeiteten und ausgehandelten Ziele stets den roten Faden durch den Hilfeprozess bis zum nächsten Hilfeplangespräch darstellen. Die Erziehungsplanung ist jeweils der Prozessschritt, in dem die im Hilfeplangespräch erarbeiteten Ziele operationalisiert und gemeinsam mit den Eltern und Kindern/Jugendlichen in Umsetzungsschritte konkretisiert werden. Die Vorab-Info stellt vor dem darauf folgenden Hilfeplangespräch das Forum für die Bilanzierung des Hilfeverlaufs seit dem letzten Hilfeplangespräch dar und dient gleichzeitig der Vorbereitung des nächsten Hilfeplangesprächs.

Diesen drei wiederkehrenden Prozessschritten der Hilfeplanung wurden detailliert Aufgaben und Funktionen zugeordnet, sowie fachliche Standards ihrer Erfüllung erarbeitet. Um die praktische Umsetzung dieser Standards zu unterstützen wurden außerdem Instrumente entwickelt, die sowohl als Gesprächsleitfaden als auch als Dokumentationsraster für die Hilfeplangespräche und die Vorab-Info dienen. Die am Projekt beteiligten öffentlichen und freien Träger streben an, diese Instrumente in allen Erziehungshilfemaßnahmen innerhalb ihres jeweiligen Zuständigkeitsbereiches einzusetzen. Darüber hinaus wäre eine sukzessive Verständigung auch mit weiteren öffentlichen und freien Trägern auf diese Vorgehensweise und Instrumente wünschenswert. Die Ausgestaltung der Erziehungsplanung wurde nicht detaillierter bearbeitet. Die Umsetzung der fachlichen Standards auch in diesem Prozessschritt

bleibt allein den jeweiligen Leistungserbringern vorbehalten. Über die Vorab-Info wird allerdings die Transparenz zum Vorgehen in der Erziehungsplanung gegenüber dem öffentlichen Träger sichergestellt.

Im Folgenden sollen nun die drei zentralen Prozessschritte hinsichtlich ihrer jeweiligen Aufgaben und Funktionen genauer beschrieben werden. Da sich der Ersthilfeplan bezüglich seiner Inhalte deutlich von der Hilfeplanfortschreibung unterscheidet, sollen zunächst die Anforderungen an das erste Hilfeplangespräch bzw. die Erstellung des ersten Hilfeplans ausgeführt werden. Es folgt die Beschreibung der Prozessschritte der Erziehungsplanung und der Vorab-Info. Abschließend werden die Unterschiede der Hilfeplanfortschreibung zum ersten Hilfeplangespräch aufgezeigt.³

Der Ersthilfeplan

Gegenstand des ersten Hilfeplangesprächs ist insbesondere die Beschreibung der Ausgangssituation, die Klärung der geeigneten Hilfe, die erste Zielformulierung und die Entwicklung einer zeitlichen Perspektive. Um bereits über die Eröffnung des Hilfeplanverfahrens die Beteiligung der AdressatInnen und die Zielorientierung deutlich wirksam werden zu lassen, haben sich die im Folgenden ausgeführten Aspekte als hilfreich erwiesen.

Zur Beschreibung der Ausgangssituation gilt es die für die Hilfeplanung relevanten Aspekte zu erfassen und dabei insbesondere die Ressourcen zu fokussieren. Dabei ist sowohl an bereits sichtbare und im Alltag erlebbare Stärken der Eltern und Kinder/Jugendlichen als auch an solche personen- und umweltbezogene Ressourcen zu denken, die über eine entsprechende Kompetenzentwicklung zugänglich gemacht werden sollen/müssen. Dazu gehören all diejenigen Verhaltensweisen und Handlungsstrategien, die zwar im Kontext der subjektiven Lebenswelt der einzelnen Personen sinnhaft, in ihren Auswirkungen aber für sie selbst und die anderen im Familiensystem nicht förderlich sind. Solche noch zu erschließenden Ressourcen lassen sich beispielsweise über die Frage entdecken, welche mit bestimmten Handlungen verbundenen Energien für das Familiensystem gewinnbringender nutzbar gemacht werden könnten. Von Bedeutung ist bei der Beschreibung der Ausgangssituation weiterhin, diese systematisch aus der Perspektive jedes und jeder Beteiligten einzuholen. Es ist hier also zu fragen, wie sich die Ausgangssituation aus der Sicht der jeweiligen Person konkret darstellt.

Sind die unterschiedlichen Perspektiven einander vorgestellt, geht es um einen diskursiven Aushandlungsprozess, welcher Unterstützungsbedarf vordringlich angezeigt ist und welche Ressourcen gestärkt werden sollen. Dabei ist es hilfreich, zunächst die übereinstimmenden Einschätzungen herauszuarbeiten, um davon ausgehend zu prüfen, wie die Unterschiede zu bewerten sind, welche Unterschiede nebeneinander bestehen bleiben können und wo Brücken zur Überwindung zu großer Unterschiede gefunden bzw. gebaut werden müssen. In diesem Prozess ist es hilfreich, wenn seitens des Jugendamtes deutliche Anforderungen formuliert werden, welche Leistungen seitens der Eltern zur Sicherung ausreichend förderlicher Entwicklungsbedingungen für die Kinder zu erbringen sind. Im Blick auf die Eltern ist herauszuarbeiten, wie sie selbst ihre Erziehungs- und Alltagssituation bewerten, wo sie Veränderungs- und Unterstützungsbedarf sehen, um die Versorgung und Erziehung ihrer Kin-

³ Sämtliche hier vorgestellten Instrumente sind auf der Material-CD enthalten (Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens i.E.).

der ausreichend gewährleisten zu können. Diese Sicht der Eltern gilt es auf die Anforderungen des Jugendamtes zu beziehen sowie Unterstützungsbedarfe und Ressourcen so herauszuarbeiten, dass sie für alle Beteiligten tragbar erscheinen. Das Gleiche gilt für Veränderungs- und Unterstützungsbedarfe bezüglich der Kinder/Jugendlichen.

Nach der Aufgabenklärung ist zu erarbeiten, welche Hilfeform bzw. welches Hilfeangebot angesichts des jeweiligen Unterstützungsbedarfes und der zu erschließenden Ressourcen angemessen ist. Dazu stellt das Jugendamt zunächst vor, welche Hilfe es als geeignet ansieht. Auf dieser Basis ist mit den AdressatInnen auszuloten, inwieweit sie sich auf dieses Angebot, die vorgesehenen Formen und Strukturen der Hilfe einlassen können oder wo Anpassungen notwendig sind. Ggf. sind solange Varianten zu prüfen, bis ein konsensfähiges Hilfeangebot entwickelt worden ist. Wichtig ist hierbei, neben dem vereinbarten Hilfeangebot auch die Begründung für diese Auswahl festzuhalten, so dass dieser Prozess bei Bedarf nochmals nachvollzogen werden kann. Gerade bei konflikthafteren Verhandlungen kann die Möglichkeit zur Rekonstruktion und Erinnerung der Anfangssituation bei Krisensituationen im Hilfeverlauf hilfreich sein.

Sind Bedarf und Hilfeangebot geklärt, wird mit dem Zusammentragen der Erwartungen und Ziele eine weitere Konkretisierungsebene eingeleitet. Jetzt geht es zum einen darum, von allen Beteiligten zu hören, welche Erwartungen und Ziele sie an die Hilfe insgesamt stellen. Dazu gehört auch eine Beschreibung dessen, was erreicht sein muss, um die Hilfe beenden zu können. Auf dieser Basis ist dann u.a. eine Prognose für den gesamten Hilfeverlauf und dessen zeitlichen Rahmen zu stellen. Zum anderen geht es aber auch um die Entwicklung von Zielen bis zum nächsten Hilfeplangespräch. Jede Zielformulierung sollte von allen Beteiligten dahin gehend konkretisiert werden, dass sie beschreiben, woran sie erkennen, dass das Ziel erreicht worden ist. Wie bei der Beschreibung der Ausgangssituation geht es auch bei der Zielentwicklung zunächst um die Beschreibung der unterschiedlichen Perspektiven, um dann auf dieser Basis auszuhandeln, welche Ziele gemeinsam getragen und angegangen werden können und sollen.

Erziehungsplanung

Nach Erstellung des Hilfeplans geht es in der Erziehungsplanung darum, dass die Fachkräfte der freien Träger wiederum gemeinsam mit Eltern und jungem Menschen die im Hilfeplangespräch vereinbarten Ziele operationalisieren, konkrete Handlungsschritte erarbeiten, notwendige und angemessene Unterstützungsformen entwickeln und umsetzen. Damit bleiben die im Hilfeplangespräch erarbeiteten Ziele im Hilfeprozess dauerhaft präsent und eine mögliche Unter- oder auch Überforderung kann zeitnah festgestellt werden.

Davon ausgehend, dass die Erziehungsplanung in zeitlich dichteren Abständen als die Hilfeplanung Rückmeldeschleifen garantieren kann, kann über die Beteiligung der Eltern und Kinder/Jugendlichen an der Erziehungsplanung ein regelmäßiges Feedback zu gelingenden und weniger gelingenden Prozessschritten ermöglicht werden. Außerdem kann hier zeitnah auf Veränderungen in der Lebenssituation der AdressatInnen eingegangen und notwendige Anpassungen der Zielvereinbarungen können eingeleitet werden.

Das Einbeziehen der Eltern in die Erziehungsplanung gerade auch bei stationären Hilfen ist bisher nicht selbstverständlich, kann aber einen wesentlichen Teil einer kontinuierlichen Elternarbeit darstellen. Insbesondere im Rahmen des Landesmodellprojektes „Neue Formen

familienaktivierender Heimerziehung in Rheinland-Pfalz“ konnte herausgearbeitet werden, wie gerade stationäre Hilfen durch die enge Einbindung der Eltern in die Alltagsgestaltung in der Heimgruppe bis hin zur Abstimmung der für ihr Kind geltenden Regeln und anstehenden Aufgaben familienunterstützende Wirkung erzielen können (vgl. Moos & Schmutz 2005b).

Erstellung einer Vorab-Info

Vor dem nächsten Hilfeplangespräch zur Fortschreibung des erarbeiteten Hilfeplans wird von den Fachkräften des Leistungserbringers mit den AdressatInnen gemeinsam eine Vorab-Info erarbeitet. Sie dient der Bilanzierung des Hilfeprozesses seit dem letzten Hilfeplangespräch und der Vorbereitung des darauf folgenden Hilfeplangesprächs. Sie fokussiert insbesondere das Maß der Zielerreichung. Außerdem nimmt die Vorab-Info Veränderungen im Hilfeverlauf auf, die eine Anpassung der Ziele erforderlich machten. Diese Bilanzierung ist zugleich als (Selbst-)Evaluation des Hilfeverlaufes zu verstehen, die einen fachlichen Lernprozess im Arbeitsalltag ermöglicht. Darüber hinaus schafft die Vorab-Info Transparenz bzgl. des Vorgehens des freien Trägers in der Umsetzung der Hilfeplanziele. Die schriftliche Dokumentation der Ergebnisse dieses Bilanzierungsprozesses geht zur Vorbereitung des Hilfeplangesprächs zwei Wochen vor dem anberaumten Termin an das Jugendamt, die AdressatInnen und den Leistungserbringer.

Es hat sich bewährt, zur Erstellung der Vorab-Info und des damit verbundenen Bilanzierungsprozesses zunächst die Ressourcen des Kindes und seiner Familie zu fokussieren. Die Betrachtung der Ressourcen kann deutlich machen, wie viel gelingende Alltagspraxis und produktive Bewältigungsstrategien bereits entwickelt werden konnten. Bei einer entsprechenden Perspektivendifferenzierung können zugleich mögliche Unterschiede in der Wahrnehmung festgestellt werden. Dort wo sich AdressatInnen aus Sicht der Fachkräfte in ihren Möglichkeiten eher über- bzw. unterschätzen, können die Unterschiede in der Bewertung zum Thema gemacht werden. In der Praxis zeigt sich, dass dieser erste Schritt insbesondere für die Fachkräfte von Bedeutung ist, um eine gute Gesprächsatmosphäre zu schaffen.

Ausgehend von der Beschreibung der vorhandenen und zugänglichen Ressourcen wird im nächsten Schritt – wiederum differenziert nach den unterschiedlichen Perspektiven der am konkreten Hilfeprozess beteiligten Personen – die aktuelle (Lebens-)Situation der AdressatInnen beschrieben und der bisherige Hilfeverlauf hinsichtlich seiner Wirksamkeit bewertet. Dazu gehört die Beschreibung, was im Hilfeverlauf getan wurde, ebenso wie die Beurteilung dieser Handlungsschritte. Es wird eingeschätzt, inwieweit die einzelnen, beim letzten Hilfeplangespräch formulierten Ziele erreicht werden konnten und woran diese Zielerreichung zu erkennen ist. Außerdem ist die Frage relevant, inwieweit Ziele nicht erreicht wurden und was die Zielerreichung jeweils erschwert hat. Werden so die Beschreibung des konkreten Handelns im Hilfeverlauf sowie die Bewertung desselben hinsichtlich seiner Wirksamkeit und Zieldienlichkeit aus den Perspektiven der Kinder/Jugendlichen, Eltern, Fachkräfte der Leistungserbringer und ggf. weiterer im Hilfeverlauf relevanter Personen nebeneinander gestellt, kann ein differenziertes Bild zum Hilfeverlauf seit dem letzten Hilfeplangespräch entstehen. Die Übereinstimmung wie auch die Unterschiedlichkeit der Bewertungen können wichtige Hinweise auf einen gelingenden Hilfeprozess und notwendige Veränderungen in der Anlage der Hilfe ergeben. Zu ergänzen sind an dieser Stelle außerdem Themen und neue Bewältigungsanforderungen, die sich im Hilfeverlauf herauskristallisiert haben.

In der Erarbeitung der Vorab-Info wurde insbesondere von Vertretern des stationären Bereiches großer Wert darauf gelegt, über die Überprüfung von konkreten Hilfeplanzielen hinaus auch eine regelmäßige Einschätzung der Gesamtsituation der Kinder vorzunehmen. Dazu gehören Aspekte wie die gesundheitliche und körperliche Entwicklung, die lebenspraktischen Fähigkeiten, das Sozialverhalten, das Freizeitverhalten und die Mitarbeit in der Therapie. Im Zuge der Erprobung des Instrumentes konnten gerade Fachkräfte im ambulanten Hilfebereich feststellen, wie wichtig die systematische Überprüfung der Gesamtsituation ist und wie leicht notwendige Förderbedarfe übersehen werden können.

Aus einer differenzierten Beschreibung und Bewertung des Vergangenen kristallisieren sich in der Regel Ideen und Vorschläge zu weiteren Perspektiven und Zielsetzungen heraus. Dabei kann es sowohl um eine Präzisierung bereits bestehender Vorstellungen als auch um neue Aspekte gehen. Auch dieser Blick nach vorne soll zunächst differenziert nach den unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten eingenommen und dokumentiert werden. Dabei geht es nicht um Vorabsprachen zwischen freiem Träger und AdressatInnen, sondern um das Aufzeigen von Gesprächsthemen und Klärungsbedarfen für das Hilfeplangespräch.

Da die Vorab-Info u.a. der Vorbereitung des nächsten Hilfeplangesprächs dient, bietet es sich an, am Ende der Vorab-Info zusammenzustellen, was im nächsten Hilfeplangespräch zu klären ist. Dabei geht es vor allem auch um solche Fragen, deren Klärung für die Fortführung und Festigung des Arbeitsbündnisses zwischen AdressatInnen, Jugendamt und Leistungserbringer erforderlich ist.

Hilfeplangespräch zur Fortschreibung des Hilfeplans

Wird ein Hilfeplangespräch mit der Erstellung einer Vorab-Info vorbereitet und werden die Ergebnisse dieser Vorab-Info allen Gesprächsteilnehmern vorab zur Verfügung gestellt, ist keine ausführliche Situationsbeschreibung im Hilfeplangespräch mehr erforderlich. Das Hilfeplangespräch zur Fortschreibung des bestehenden Hilfeplanes kann an die schriftlich vorliegende Situationsbeschreibung anknüpfen. Die ASD-Fachkraft kann gezielt Rückfragen stellen und ihre Sicht zur aktuellen Situation einbringen. Auf dieser Basis können außerdem die aufgeworfenen Fragen bearbeitet werden. Im Mittelpunkt des Hilfeplangesprächs steht die Zielüberprüfung und weitere Zielentwicklung. Dabei geht es um das gemeinsame Ausloten, inwieweit die beim letzten Hilfeplangespräch gesteckten Ziele, die für die Umsetzung gewählten Methoden und die vereinbarte Intensität der Hilfe angemessen waren. Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven gilt es wiederum zu einer Vereinbarung zu gelangen, die alle Beteiligten mittragen können. Ist dies nicht der Fall, muss ein entsprechender Umgang mit dem Dissens gefunden werden.

Die im Hilfeplangespräch ausgehandelten, vereinbarten und ggf. angepassten Ziele werden wiederum im Zuge der Erziehungsplanung gemeinsam mit den Kindern/Jugendlichen und Eltern operationalisiert und entsprechende Umsetzungsschritte erarbeitet. Vor dem nächsten Hilfeplangespräch wird dieser Hilfeabschnitt wiederum im Rahmen der Erstellung einer Vorab-Info bilanziert und das nächste Hilfeplangespräch auf diesem Wege vorbereitet etc. Hilfeplanung wird so zu einem kontinuierlichen Prozess der Zielvereinbarung, Zielkonkretisierung und Zielüberprüfung.

Erfahrungen mit dem vorgestellten zirkulären Dreischritt der Hilfeplanung

Bereits im Projektverlauf konnte dieses Vorgehen in der Hilfeplanung samt der erarbeiteten Instrumente zum Hilfeplan und zur Vorab-Info erprobt werden. Die Rückmeldungen der beteiligten Fachkräfte waren durchweg positiv. Insbesondere über die Vorab-Info konnte eine nachhaltige Stärkung der AdressatInnen erzielt werden. Durch die gemeinsame Bilanzierung des Hilfeverlaufes seit dem vorangegangenen Hilfeplangespräch konnten die Fachkräfte für die AdressatInnen einen Raum eröffnen, in dem Rückblick, Feedback und Bewertung der Hilfe ermöglicht und die aktive Beteiligung der AdressatInnen am Hilfeplangespräch vorbereitet wurde.

Die Erstellung der Vorab-Info bedeutet einen höheren Zeitaufwand für die Fachkräfte des Leistungserbringers. Allerdings gehen von dem Prozess der gemeinsamen Erarbeitung der Vorab-Info für den gesamten Hilfeprozess so positive Wirkungen aus, dass sich der höhere Aufwand an dieser Stelle für die Leistungserbringer auszahlt. Insbesondere durch die gezielte Einbindung der Eltern neben den Kindern/Jugendlichen in die Bilanzierung eines Hilfeabschnittes und die Vorbereitung eines anstehenden Hilfeplangesprächs konnten die Hilfeverläufe deutlich an Qualität und Effektivität gewinnen.

Für die ASD-Fachkräfte ermöglicht die Vorab-Info eine deutlich bessere Vorbereitung auf das anstehende Hilfeplangespräch. Die schriftliche Situationsbeschreibung vorab ermöglicht ihnen, Anschluss an das Geschehen im Hilfeverlauf zu gewinnen. Die Aufstellung zu anstehenden Fragen und Klärungsbedarfen erlaubt ihnen außerdem gezielte Vorklärunen mit der wirtschaftlichen Jugendhilfe oder auch anderen Stellen und erhöht somit deutlich ihre Entscheidungskompetenz im Hilfeplangespräch.

Gerade angesichts der in der Regel hohen Fallbelastung der ASD-Fachkräfte führt die Aufgabenverschiebung zwischen den Fachkräften des ASD und der Leistungserbringer durch die Einführung der Vorab-Info zu beachtenswerten Entlastungsmomenten auf Seiten der Jugendämter. Auf Grund der fachlich bestimmten Effekte für die Leistungserbringer sind diese Verschiebungen zugleich gut mitzutragen und führen insgesamt zu einer deutlichen Qualitätssteigerung des Hilfeplanverfahrens. Die auf Seiten der ASD-Fachkräfte gewonnenen Spielräume sollen für eine verstärkte Evaluation der Hilfen auf Fachkräfteebene sowie zur Gestaltung der Schnittstelle zur Jugendhilfeplanung genutzt werden.

Einbettung des zirkulären Dreischritts in einen eindeutigen Anfang und ein klares Ende

Der hier beschriebene zirkuläre Dreischritt der Hilfeplan(fortschreibung) setzt voraus, dass die Hilfe zuvor entsprechend eingeleitet worden ist. Erst mit dem Erst-Hilfeplan beginnt der Kreislauf. Auch für diese Vorbereitung von Hilfen gilt es fachliche Standards zu entwickeln und zwischen öffentlichen und freien Trägern abzustimmen, wie es oben bereits aufgezeigt wurde (vgl. die Beiträge von Silke Pies zu Fallverstehen und Deutungsprozessen i.d. Band).

Schließlich gilt es in der Fortschreibung von Hilfeplänen immer auch die Möglichkeiten zur Beendigung der Hilfe zu berücksichtigen. Die Notwendigkeit einer regelmäßigen Einschätzung zur zeitlichen Prognose der Hilfe in Verbindung mit konkreten Zielsetzungen wurde dazu oben bereits herausgestellt. Dabei ist immer auch das Maß für eine mögliche Beendigung der Hilfe kritisch zu überprüfen. Welche familiären Bedingungen gelten als maßgeblich für die Gewährung von Hilfen und was wird im Vergleich dazu von Familien erwartet, um

eine Hilfe beenden zu können? Welche Zumutungen dürfen mit einer Beendigung der Hilfe verbunden werden und wie viel Eigenständigkeit und Bewältigungskompetenz wird den AdressatInnen zugetraut?

Insbesondere die dem zirkulären Dreischritt der Hilfeplanung zu Grunde liegenden fachlichen Prinzipien der Beteiligung, der Lebenswelt- und Ressourcenorientierung wie auch der Auftrags- und Zielorientierung gebieten geradezu die kontinuierliche Überprüfung der Notwendigkeit von Hilfen und der Möglichkeiten ihrer Aufhebung. Dabei geht es immer um die kritische Betrachtung, in wie weit die Hilfen in der Tat für die Entwicklung und Erweiterung von Bewältigungskompetenzen der AdressatInnen zieldienlich und förderlich sind, oder ob Hilfen beginnen, eine Eigendynamik mit Tendenz zum Selbstzweck zu entwickeln. Die Zielerreichung entsprechend der vereinbarten Prüfkriterien ist dabei ebenso Grund für die Beendigung der Hilfe wie der Verlust der Zieldienlichkeit der Hilfe selbst.

Literatur

- Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens (Hg.). Bausteine guter Hilfeplanung (Arbeitstitel). Eine Materialsammlung auf CD. i.E.
- Moos, Marion & Schmutz, Elisabeth (2005a). Qualitätsentwicklung in der Hilfeplanung als kooperativer Prozess zwischen öffentlichen und freien Trägern. Handreichung des Modellstandortes Rheinland-Pfalz im Rahmen des Modellprojektes „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ Mainz
- Moos, Marion & Schmutz, Elisabeth (2005b). Familienaktivierende Heimerziehung. Werkstattbericht der wissenschaftlichen Begleitung zum Projekt „Neue Formen Familienaktivierender Heimerziehung in Rheinland-Pfalz“. Mainz

Eine textanalytische Auswertung von Hilfeplangesprächen

I. Ein Vorwort der Forschungsgruppe zur Textanalyse

In der ersten Phase des Modellprojektes konnten im Rahmen einer Literaturrecherche fast 400 Aufsätzen, Büchern und Broschüren zum Thema Hilfeplanung aus den vergangenen knapp 15 Jahren nachgewiesen werden. Bei näherer Betrachtung wurde festgestellt, dass unter all diesen Fachbeiträgen und Untersuchungen keine zu finden sind, in denen der konkrete und reale Verlauf eines Hilfeplangesprächs analysiert wird. Um diese Lücke ein wenig zu verkleinern, haben wir zu Beginn des Modellprojektes Fachkräfte von Jugendämtern gebeten – sofern alle Beteiligten einverstanden sind – Hilfeplangespräche auf Tonband mitzuschneiden und uns diese Aufnahmen zur Auswertung zur Verfügung zu stellen. Die Aufnahmen wurden von der Forschergruppe den üblichen Regeln entsprechend transkribiert und vollständig anonymisiert. Mit der Textanalyse wurden Karl Schattenhofer und Oliver König beauftragt, einerseits, um einen „Blick von außen“ zu erhalten, der nicht durch Kenntnisse und mögliche Verwicklungen gemeinsamer Projektarbeit getrübt ist, andererseits weil diese beiden inhaltlich wie methodisch als ausgewiesene Experten des Themengebietes gelten können (vgl. z.B. Schattenhofer & Thiesmeier 2001; König 2002; Antons u.a. 2004).

Im Sinne der Blickrichtung des Modellprojektes lag der Fokus der Textanalyse insbesondere auf der Rollengestaltung und Kooperation der teilnehmenden Professionellen, insbesondere der Fallführungen, sowie auf dem möglichen Einfluss der jeweiligen institutionellen Hintergründe und Interessen der beteiligten Fachkräfte auf das Hilfeplangespräch. Ausgehend von der These, dass das Hilfeplanverfahren „komplex und kompliziert“ ist und insbesondere an die fallführende Fachkraft vielfältige und zum Teil widersprüchliche Anforderungen stellt, sollte ihr konkreter Versuch, diese Ansprüche zu balancieren, detailliert betrachtet und gewürdigt werden.

Insgesamt sind uns nur zwei Aufnahmen gelungen. Die Fälle können daher nicht als repräsentativ angesehen werden, dafür aber exemplarisch aufzeigen, welches Potential in einer breiter angelegten Untersuchung solcher Hilfeplanmitschnitte liegen könnte. An dieser Stelle möchten wir den Beteiligten der beiden Hilfeplangespräche dafür herzlich danken: Den Eltern und Kindern, die Einblicke in ihre persönliche Familiensituation gewähren, wie auch den Fachkräften, die bereit waren, ihr Vorgehen und Verhalten analysieren zu lassen (und dies auch, obwohl einer der beiden Fälle als ausgesprochen schwierig eingeschätzt wurde).

In beiden Fällen handelt es sich um Gespräche aus einem bereits länger laufenden Hilfeplanprozess mit mehrjähriger Vorgeschichte. Das mitgeschnittene Hilfeplangespräch ist somit nur ein kurzer Ausschnitt aus einem längeren Hilfeprozess, was zur Folge hat, dass in den Gesprächen Detailinformationen z.B. zur Familie, zur generellen Vorgehensweise oder bisherigen Abmachungen fehlen. Die Einschätzungen und Hypothesen der Analyse können nur aus dem vorliegenden Material werden, sie sind daher notwendig begrenzt und verkürzt. Doch trotz dieser, in qualitativen Analysen immer gegeben Gefahr, unzureichender und in diesem Sinne auch falscher Einschätzungen, sind sie ein für die Forschung wertvoller Versuch, an konkretem Gesprächsmaterial Einblicke in die komplexe Gestalt von Hilfeplangesprächen zu gewinnen.

Wir haben die Analysen zuerst den beteiligten Fachkräften zurückgegeben, die sich trotz z.T. erheblicher Bedenken gegenüber einzelnen Analyseergebnissen einverstanden erklärt haben, diese weitgehend anonymisierten Texte zur Veröffentlichung freizugeben und in einem Nachwort zu der Textanalyse Stellung beziehen. Für ihre Bereitschaft, Offenheit und Mitarbeit bedanken wir uns an dieser Stelle nochmals.

Karl Schattenhofer & Oliver König

II. Das Hilfeplangespräch – eine textanalytische Auswertung

Es gibt viele Veröffentlichungen zu der Frage, wie Hilfeplangespräche ablaufen sollen, wie sich die professionellen Helfer verhalten, wie sie die Gesprächssituation gestalten und wie sie die Ziele des Gesprächs erreichen können. Untersuchungen, in denen ein konkreter Gesprächsverlauf analysiert wird, so wie er tatsächlich stattgefunden hat, sind uns nicht bekannt. Diese Lücke wollen wir im Folgenden verkleinern und die „Blackbox Hilfeplangespräch“ ein wenig transparenter machen.

Die folgende Analyse basiert auf der Dokumentation zweier Hilfeplangespräche, die vollständig aufgenommen und nach den üblichen Regeln transkribiert wurden. Bei beiden handelt es sich um Gespräche aus einem bereits länger laufenden Hilfeplanprozess. Dies macht es zum Teil erklärlich, warum in den Gesprächen manche Grundinformationen zur Familie, zur Vorgehensweise, zu bisherigen Abmachungen etc. fehlen. Zur Datenerhebung selbst können die Autoren nicht viel sagen, weil die Materialerhebung und seine Analyse personell getrennt verliefen. Dies entspricht dem Anliegen qualitativer Vorgehensweisen, in die Textanalyse möglichst wenig Vorwissen und damit verbundene Vorannahmen eingehen zu lassen, sondern dies stattdessen in der Analyse zu erarbeiten. Verloren gehen dadurch jedoch Informationen, die in der Rahmung der aufgenommenen Gespräche verborgen sind.

Ein großer Dank gebührt den Beteiligten der beiden Hilfeplangespräche, den Eltern und ihren Söhnen sowie den Fachkräften der öffentlichen und freien Träger, die sich bereit erklärt haben, das Gespräch auf Tonband aufnehmen zu lassen und für diese Untersuchung zur Verfügung zu stellen. Sie erlauben uns damit einen intimen Einblick in ihre familiäre Welt bzw. ihr professionelles Handeln. Sie berichten nicht nur über ihre Situation, sondern sie führen diese gleichsam vor, und ein genauerer Blick auf das Geschehen in Hilfeplangesprächen ist nicht zu bekommen.

Bei der Auswertung der Texte haben uns die Fragen geleitet: (1) Wie laufen die Hilfeplangespräche ab, (2) wie werden die betroffenen Eltern und Kinder miteinbezogen, (3) wie gestalten die teilnehmenden Professionellen ihre Rollen, (4) wie findet sich der institutionelle Hintergrund der unterschiedlichen MitarbeiterInnen mit ihren jeweiligen Interessen in den Gesprächen wider sowie (5) wie spiegelt sich die familiäre Dynamik in den Gesprächen wider? Aus der Beantwortung dieser Fragen sollen weitere Untersuchungsschritte und Konsequenzen für die Gestaltung der Hilfeplangespräche abgeleitet werden.

Die Analyse der Transkripte erfolgte in mehreren Schritten. Im ersten Durchgang wurde ein erster Eindruck festgehalten sowie eine inhaltliche Gliederung vorgenommen. Die beiden Autoren haben dann diese jeweiligen Eindrücke in einem längeren Gespräch ausgetauscht und vertieft. Es folgte eine arbeitsteilig vorgenommene Erarbeitung erster Hypothesen. Im

Zentrum standen die eingangs genannten Fragen. Diese Hypothesen wurden dann anhand der Analyse des weiteren Gesprächsverlaufes in mehreren Arbeitssitzungen überprüft, angereichert oder reformuliert. Die Analyse ist auf Nachvollziehbarkeit ausgelegt, eine ausführliche Begründung der Entwicklung der Hypothesenbildung im Kontext der unterschiedlichen Methoden qualitativer Sozialforschung erfolgt im Rahmen dieses Berichtes nicht. Die Verallgemeinerung der gewonnenen Hypothesen folgt der Annahme qualitativer Sozialforschung, dass die strukturellen Grundlagen des jeweiligen Gegenstandes, hier die Grundwidersprüche professionellen Handelns in der Jugendhilfe, sich in jedem Einzelfall reproduzieren und entsprechend herausgearbeitet werden können. Bei dem Material handelt es sich also um eine Einzelfallstudie in Form einer Prozessanalyse, nicht um Evaluationsforschung.

Zusammenfassung des Hilfeplangesprächs mit Familie Beyer

Das Gespräch dauert 63 Minuten, es wird von der ASD Mitarbeiterin Frau Feldhaus (Namen und Kontextinformationen wurden verändert) geleitet. Von der Familie nehmen Herr und Frau Beyer und ihr Sohn Markus teil, das Ehepaar lebt laut Vorinformationen getrennt. Von Seiten der Jugendhilfe nimmt Herr Romeiks, der Erziehungsbeistand von Markus und Frau Mutzke, die Beraterin (Familienhilfe?) von Frau Beyer sowie deren Vorgesetzte Frau X. teil, insgesamt sitzen 4 Mitarbeiterinnen der Jugendhilfe den Eltern mit ihrem Sohn gegenüber. Das Gespräch ist eine Fortsetzung mindestens eines früheren Hilfeplangesprächs, bei dem die Jugendhilfemaßnahme vereinbart worden war. Ohne dass es explizit angekündigt ist, soll über die bisherigen Ergebnisse der Maßnahme gesprochen und über ihre Fortführung entschieden werden. Es ist zu vermuten, dass es sich um ein regelmäßig stattfindendes Überprüfungsgespräch handelt, Ziel und Auftrag wurden eventuell vor dem Einschalten des Bandes besprochen. Etwa in der Mitte des Gespräches sagt Frau Feldmann:

„Also wir sitzen ja hier um zu gucken, was ist Sinn und Zweck dieses Einsatzes hier, hier geht es ja um Jugendhilfe, die ich immer wieder neu beantragen und neu begründen muss und wir müssen jetzt hier gemeinsam überlegen...“

Der Gesprächsverlauf ist schwer wiederzugeben, weil sich verschiedene Themen und Gesprächsebenen vermischen und überlagern, ein roter Faden scheint nur da und dort auf. Die geballte Komplexität des Falles wird in diesen dreiundsechzig Minuten präsentiert und reinszeniert, „die Daten fliegen einem nur so um die Ohren“. Frau Feldhaus beginnt das Gespräch mit der Aufforderung an alle Beteiligten, eine Rückmeldung zu geben, „*wie es gerade steht*“. Damit beschreibt sie ihr Vorgehen und beginnt gleich damit, Markus bezüglich seiner schulischen Leistungen zu befragen, die sich im letzten halben Jahr gebessert haben. Markus besucht offensichtlich eine private Schule mit sehr kleinen Klassen (10 oder 12 Schüler), das von den Eltern bezahlt wird. Nach einem halben Probejahr konnte er ohne Fünfer im Zeugnis von der 7. Klasse, die er schon zweimal wiederholt hat, in die 8. Klasse aufsteigen. Markus ist in dieser Anfangsphase wortkarg, sagt nur das notwendigste und verweigert sich den Fragen von Frau Feldhaus mehr als dass er mitmacht. Seine Mutter und sein Vater ergänzen seine Angaben zu seinen Noten, zu Mitschülern etc. aber mit teilweise widersprüchlichen Angaben – kleine Streitgespräche mit ihm sind die Folge (0 - 120; diese Angaben beziehen sich auf die fortlaufende Zeilenzählung der Transkripte). Die nächste Frage richtet Frau Feldhaus an die Mutter, ob sie mit der Entwicklung ihres Sohnes zufrieden sei.

Mutter „Also mit der Schule bin ich sehr zufrieden, im privaten könnt es manchmal etwas besser sein, da ist der Markus also nach wie vor manchmal sehr pampig und patzig und fordernd, sie haben ihn ja auch schon

mit erlebt .Es ist natürlich besser geworden, aber es natürlich manchmal nicht so ...es kommen immer wieder Dinge vor .. na gestern, auch ne?“

Markus: Was denn?

Mutter: Ach was (!) denn?

Markus: Was war denn da

Mutter: Ja mit dem Spray da von deinen Schuhen, ne

Markus: Was war da

Mutter: Ja Du kannst doch nicht nur rumsitzen und nichts tun, fernseh gucken und Mutter mach mal, bring mal tu mal – und immer nur die Hände aufhalten, so als ob du behindert wärst..

Markus: Du hast ja nicht gesagt, dass Du das nicht machst

Mutter: Doch hab ich

Markus: Nein hast du nicht, du hast das danebengestellt und da denk ich du hast das – ach ist ja auch egal.

In dieser Form ergeben sich immer wieder kleine Streitgespräche zwischen Mutter und Sohn, die Frau Feldhaus dann entweder unterbricht – „*gehört nicht hier her*“ - oder in die sie sich einmischt, um aufzuklären, was geschehen ist. Als Inhalte für die ersten Auseinandersetzungen zwischen Mutter und Sohn dienen Themen wie das Späte-ins-Bett-Gehen, der Fernsehkonsum, die Beschwerden von der Schule. Frau Feldhaus betont an diesen Stellen immer wieder, dass die Mutter ihr Erziehungsverhalten mit Frau Mutzke klären soll, weil diese Themen nicht hierher gehören, fragt aber die Mutter gleichzeitig nach dem Erfolg dieser Gespräche (bis 205).

Dann „*klinkt*“ Frau Feldhaus Herrn Romeiks „*dran*“ und fragt ihn „*was die Themen zwischen ihm und Markus sind*“. Dieser berichtet recht allgemein über verschiedenen Themen und merkt dann an, dass Markus über Fragen der Familie nicht gerne mit ihm reden möchte. Markus antwortet: „*Ja ich merk halt ganz genau, wenn du berufliche Fragen stellst.*“ Beide lachen im Anschluss an diese Bemerkung (220). Ein weiteres Streitgespräch zwischen Frau Feldhaus, der Mutter, dem Vater und Markus schließt sich an. Es geht darum, ob und warum Markus so unverschämt zu seiner Mutter ist. Markus beendet den Abschnitt mit der Bemerkung „*Ihr seid alle so bekloppt (lacht)*“ (300). Frau Feldhaus will diese „*diffamierende Art*“ gerne als Thema nehmen, das zwischen Herrn Romeiks und Markus „*wirklich mal angesprochen wird*“ und befragt weiterhin Herrn Romeiks zu seiner Sicht des Verlaufs (305). Dieser berichtet – häufig von Frau Feldhaus unterbrochen – dass sich der Schulbesuch und das Aufstehen in der Frühe gebessert haben und dass seine Rolle vor allem darin besteht, Eskalationen zwischen Mutter und Sohn zu verhindern oder wenn geschehen, dafür zu sorgen, „*sich die Situation noch mal näher anzusehen, oder darüber zu sprechen was passiert ist oder warum du diesen Streit entfacht hast*“(363-364).

Nach der Feststellung der Mutter, dass die „*Wogen zwischen ihr und dem Sohn immer noch hoch gehen*“ fragt Frau Feldhaus, um wie viel auf einer Skala von 1 bis 10 (schrecklicher Zustand damals) es sich reduziert hat. „*Wo stehen sie heute?*“ Mutter: „*Tja zwischen Vier und sechs, manchmal.*“ Der Vater wirft ein, dass das nicht stimme, der momentane Zustand sei zwischen 5 und 7. Daraufhin gibt auch Frau Feldhaus eine Einschätzung ab: „*Irgendwie dich – ihn erlebe ich gleich wie immer, provokativ, äh wenig angemessen in so einer Situation.*“ (397-398). Das Gespräch wird in dieser sprunghaften Art fortgesetzt. Es geht jetzt um die Selbständigkeit von Markus: Was kann man ihm erlauben und was nicht in Bezug auf den Handyvertrag, den Internetzugang und die Höhe des Taschengeldes.

Ein größerer Einschnitt im Gespräch findet statt, als Frau Feldhaus den Vater fragt, ob und wie sich die Beziehung zwischen ihm und Markus verändert hat. Der antwortet: „*Ziemlich*

unverändert“ (508) und zwischen Vater und Sohn werden wechselseitige Unzufriedenheiten genannt (spätes Aufstehen, schlechtes Essen...). Dann spricht Frau Feldhaus Frau Mutzke an und fragt sie nach Ihrer Meinung zu den Veränderungen bei Markus (538 ff.), und ob die Unterstützung für die Mutter in Bezug auf die Erziehungsfragen weitergeführt werden soll. Frau Mutzke befürwortet das, *„es gäbe noch viele Themen, die zu besprechen wären, weil sie noch unklar sind“* (575). Die Mutter gibt als Ziel an, dass sie sich mehr rausziehen muss und sich weniger in Diskussionen verwickeln lassen sollte. Markus könne sehr viel Selbstverantwortung übernehmen (600). Markus regt sich über das Lob auf, *„dass er das schon kann der Kleine“* (604) und es entspinnt sich eine Auseinandersetzung zwischen Mutter und Sohn, ob es nun ein Lob war oder nicht (bis 643). Dann wirft seine Mutter ein *„ich weiß übrigens auch, dass du wieder beim Rauchen erwischt wurdest“* (644). Eine längere Diskussion setzt ein, woher sie diese Information hat, vom Direktor der Schule, einem älteren Schüler oder dem Klassenlehrer. Markus will das unbedingt wissen. Frau Feldhaus versucht das zu stoppen (676), es schließt sich dennoch eine Auseinandersetzung über die Frage an, ob Markus an der Schule eine Probezeit hat oder nicht. Er behauptet nein, seine Eltern schon.

Frau Feldhaus unterbricht diesen Wortwechsel mit einer Frage, mit welcher Perspektive die Hilfe weitergeführt werden solle, das sei ihr nicht klar. Sie erlebe die Situation einfach so wie immer und *„wo sei da die Perspektive für die Jugendhilfe noch“* (786-787). Das Gespräch geht schnell auf die Frage über, was Frau Beyer, die Mutter, braucht in der Unterstützung durch Frau Mutzke. Hier äußert sich zum ersten und einzigen mal Frau X., die Vorgesetzte von Frau Mutzke, die feststellt, dass das *„Halten und die Stabilisierung des Erreichten“* (792) ein wichtiger Aspekt sei. Die Mutter wird jetzt auch von Frau Feldhaus gefragt, was sie brauche und dann ermahnt, sie solle nicht von Markus, sondern von sich reden. Ihre Antworten lassen sich so zusammenfassen: Sie wolle lernen, sich besser abzugrenzen und nicht so viel in Diskussionen verwickeln zu lassen, lernen besser mit Markus umzugehen.

Nach einem kurzen Intermezzo zur Frage, ob Markus heute Herrn Romeiks zuliebe gekommen sei oder nur, wie er behauptet, weil ihm in der Schule langweilig war – stellt Frau Feldhaus an Markus die Frage, ob es wichtig ist, dass Herr Romeiks an seiner Seite ist, oder nicht. Markus: *„Keine Ahnung.“* Er antwortet nicht weiter, seine Mutter und Frau Mutzke springen für ihn ein. Dann wechselt Frau Mutzke mit der Frage das Thema: Hast du denn bei deiner Mutter vielleicht eine Veränderung bemerkt? Markus verneint das. Einen Hilfebedarf, *„dass sie nicht wieder in das gemeinsame Muster fallen“* wie Frau Feldhaus meint, sieht er nicht. *„Das ist ja nicht mein Problem, sondern das meiner Mutter“* merkt er dazu an. Zu einer Aussage, ob ihm Herr Romeiks fehlen würde, lässt er sich nicht hinreißen. Die Erwachsenen einigen sich darauf, dass er nicht gerne über sich spricht und deshalb keine Aussage zu dieser Frage von ihm zu erwarten ist. Frau Feldhaus schlägt jetzt vor, dass die Hilfe weitergehen soll. Im Weiteren geht es um die nähere Ausgestaltung der Hilfe, deren zeitlicher Umfang erhalten bleiben soll. Frau Feldhaus empfiehlt auf Vorschlag von Herrn Romeiks, die Interessen von Markus zu erweitern, und gibt diese Aufgabe an Markus weiter: *„Beim nächsten mal werde ich nicht mehr akzeptieren, dass er da nichts tut und seine Interessen nicht über Computer hinaus erweitert“* (910-1005). Markus hält es demgegenüber für unmöglich sich *„ein neues Interesse zu überlegen“*.

Im nächsten Schritt werden die Empfehlungen für die Mutter erarbeitet (1025-1120). Frau Mutzke und Frau Feldhaus raten ihr *„mehr auf sich zu schauen, mehr Stirn entwickeln, Dünnhäutigkeit verlieren“*, an der eigenen Unsicherheit, *„die man ganz viel rausspürt“*, zu arbeiten. Frau Beyer geht bereitwillig auf die Vorschläge ein. Die letzte Auseinandersetzung

mit Markus dreht sich um die Frage, wie oft die Vierergespräche (Mutter und Frau Mutzke, Markus und Herr Romeiks) stattfinden sollen. Frau Feldhaus empfiehlt alle 4 Wochen, Markus findet das *„ein bisschen zu oft“*, und schlägt vor, sich alle 2 Monate zu treffen. Ein Kompromiss bahnt sich durch Herrn Romeiks an, da klingelt das Handy von Markus und er verlässt den Raum. Ohne Markus wird das Gespräch weitergeführt. Frau Beyer sagt noch einmal, dass sie nicht verstehe, *„warum er mich permanent ablehnt“* (1177). Frau Feldhaus und Frau Mutzke meinen, *„dass sie zu viel des Guten tut“*, der Vater, dass sie ihn wie einen Säugling behandelt. Markus kommt wieder rein. Frau Feldhaus sagt, dass sie den Hilfeplan ausformulieren und der Familie zuschicken wird. Das Gespräch endet mit einem Scherz des Vaters, der von sich sagt, jedes Mal zu erschrecken, wenn mit dem Hilfeplan ein offizielles Schreiben der Stadtverwaltung bei ihm ankommt. *„Da hat man dann direkt wieder das schlechte Gewissen“* (1214). Frau Feldhaus wendet sich noch an Markus, ob er zum Schluss noch etwas sagen mag. Der antwortet *„Ich möchte nach Hause“* (1224). Frau Feldhaus: *„Ok, kannst du, wir sind fertig. Sonst noch jemand? Alles klar.“*

Zusammenfassung des Hilfeplangesprächs der Familie Myrani

Das Gespräch findet in einem kleinen Rahmen statt von nur vier Personen, Frau Breuer vom Jugendamt, Frau Kraus von der Tagesgruppe wahrscheinlich eines freien Trägers sowie das Ehepaar Myrani. Während die Mutter von Anfang an dabei ist, kommt der Vater leicht verspätet zum Gespräch dazu. Das Gespräch geht um ihren ca. 9-10-jährigen Sohn Riyadh, der bei dem Gespräch nicht dabei ist (ein Gespräch mit ihm findet im Anschluss statt). Im Verlauf des Gespräches werden verschiedene weitere Personen erwähnt zum einen die betreuenden Personen vor allem in der Schule zum anderen weitere Mitglieder der Familie Myrani, dazu später mehr. Genannt wird die Lehrerin Frau Müller, die sehr an dem Jungen interessiert zu sein scheint und ihn entsprechend fördert, sowie eine Frau Sturm, eine Frau Reichel, wahrscheinlich beides Lehrerinnen der Schule. Eine Frau Marius hat den Kontakt der Tagesstätte zur Schule gestaltet.

Der erste Satz des Gespräches signalisiert, dass dem aufgezeichneten Teil etwas vorausgegangen ist, wahrscheinlich die Information über das laufende Forschungsprojekt und die Bitte um Erlaubnis, das Gespräch aufzuzeichnen. Eingeleitet wird das Gespräch von Frau Breuer, die damit als Fallverantwortliche vom Jugendamt ihre Rolle als Gesprächsleiterin setzt. Sie beginnt mit einer positiven Schilderung der Entwicklung des Jungen und erinnert dann an den Ablauf eines HPG, wodurch deutlich wird, dass dies nicht das erste Gespräch dieser Art ist, sondern Teil eines schon seit einiger Zeit laufenden Jugendhilfeplans. Sechs Sequenzen lassen sich inhaltlich unterscheiden.

Zuerst geht es um den Austausch über den Zustand des Jungen. Angesprochen wird seine chronische Krankheit, sowie auf der Verhaltensebene sein Umgang mit Hausaufgaben, von dem sein Übergang zur 4. Klasse abhängt (1-101). Dann kommt der Vater verspätet hinzu und es wird über das Verhalten des Jungen in der Schule geredet, vor allem sein Umgang mit Hausaufgaben und sein Spielverhalten. Das Verhalten zu Hause bei den Eltern wird kurz gestreift. Aufgrund eines Unfalls, der nicht näher erläutert wird, fällt Riyadh eine Weile aus, so dass es eine Unterbrechung dieser Entwicklung gibt (102-256). Es schließt eine Sequenz an über die Art der Kontaktaufnahme von Riyadh mit anderen Kindern, besonders im Sport, speziell beim Fußball und bei Kung Fu. Sowohl der Unfall als auch sein allgemeiner gesundheitlicher Zustand erfordern anscheinend viele Arzttermine, die Riyadh aus seinem Alltag

immer wieder herausreißen (257-324). Ein Ausflug der Tagesgruppe mit mehreren Eltern und deren Kindern wird angesprochen (325-403).

Nach etwa der Hälfte des Gesprächsverlaufs wird die zeitliche Begrenzung der Betreuung angesprochen. Die Zeit von zwei Jahren wird als „von Anfang an“ angepeilt genannt. Ihr reguläres Ende steht in fünf Monaten bevor. Es wird darüber verhandelt, ob diese Maßnahme verlängert werden kann und welche weiteren Angebote in der Kommune für Riyadh in Frage kommen, wenn die Hilfe des Jugendamts ausläuft. Ausschlaggebend dafür ist die Frage, auf welche weiterführende Schule Riyadh gehen wird. Die Anmeldemodalitäten und Termine der in Frage kommenden Schulen werden besprochen (404-616). Das Verhalten von Riyadh zu Hause wird thematisiert und die Hilfe die eventuell der Mutter gegeben werden kann im Umgang mit ihrem Sohn. Informationen über weitere Kinder der Familie Myrani fließen ein. Zugleich werden verschiedene Optionen verhandelt, ob und bis wann eine Betreuung des Jungen weitergeführt werden könnte. Es endet mit einer ungefähren Verabredung im Februar des kommenden Jahres (617-800).

Ergebnisse: Thesen zu den Forschungsfragen

(1) Geringe oder keine Formalisierung, - die Auswirkung der offenen Gesprächssituation am Beispiel der Familie Beyer

Für beide Hilfeplangespräche, vor allem aber für das Gespräch mit Familie Beyer ist es kennzeichnend, dass die Leiterinnen jeweils eine sehr offene, wenig formalisierte und strukturierte Gesprächssituation schaffen. Beide Leiterinnen beziehen sich in ihren Äußerungen zur Art des Gespräches auf das „Hilfeplangespräch“, das die Beteiligten schon aus den vorhergehenden Gesprächen kennen. Ein spezifischer Ablauf des Gesprächs leitet sich daraus aber nicht ab. Aussagen über den Ablauf, die Dauer und das jeweilige Ziel des Gespräches werden – innerhalb der Tonbandaufnahmen – nicht gemacht, das könnte schon vorher im Rahmen der Bitte um die Erlaubnis, das Gespräch aufzunehmen, erfolgt sein. Später wird allerdings kein Bezug darauf genommen.

Die Offenheit der Situation hat im Gespräch der Familie Beyer zur Folge, dass sich die Dynamik der Familie im Gespräch voll entfalten kann. Die Beziehungsdynamik der Familie dominiert das Gespräch und die sachlichen Inhalte und Themen treten in den Hintergrund. Die Probleme, über die gesprochen wird (die Hilflosigkeit der Mutter gegenüber dem Sohn und die aggressive Kritik des Sohnes an der Mutter), werden im Gespräch reinszeniert und vorgeführt. Die professionellen HelferInnen beteiligen sich daran auf unterschiedliche Weise. Hauptsächlich verstärken sie aber das vorherrschende Muster dadurch, dass sie die Mutter in die Rolle der Klientin bringen. Es entsteht somit eine Situation, die diagnostisch sehr ergiebig ist – man bekommt einen lebendigen Eindruck davon, welche Probleme v.a. Mutter und Sohn miteinander haben – in der aber das zu verändernde Muster fortgesetzt und nicht unterbrochen wird. Im Gespräch der Familie Beyer steht die geringe Formalisierung des Gesprächsablaufes in einem deutlichen Kontrast zur starken und engen Leitung durch die Sozialarbeiterin des Jugendamtes, die die Hilfeentscheidung letztlich verantworten muss. Sie schaltet die anderen Helfer, aber auch die Eltern gleichsam ein und aus, sie fragt und ruft einzelne der Reihe nach auf, unterbricht oft die jeweiligen Antworten, wechselt die Themen – ein roter Faden ist nur schwer erkennbar. Nur der Sohn widersteht ihr an manchen Stellen, indem er nicht antwortet oder widerspricht.

Der sprunghafte unsystematische Verlauf des Gespräches irritiert den Leser und man ist versucht, die Beteiligten, vor allem Frau Feldhaus, in ihrem Vorgehen als wenig professionell und konzeptionslos einzustufen. Aus der Distanz des schriftlichen Protokolls heraus – das Lesen lässt einem mehr Zeit – fallen einem alternative Interventionen ein und man kommt zum Schluss, dass man es anscheinend hätte besser machen können. Zieht man in Betracht, dass es sich bei Frau Feldhaus um eine erfahrene Fachkraft handelt – schon dass sie sich für die Bandaufnahme des Gespräches zur Verfügung stellt, ist ein Zeichen dafür – lohnt es sich nach Gründen zu suchen, die für eine solche Gesprächsgestaltung sprechen. Die Frage, die uns beim Auswerten beschäftigt hat, war demnach: Was ist das für ein Gespräch? Woher kommt das verwirrende, (scheinbar) wenig Zielgerichtete und Beliebige? Wir sind in unserem Bemühen dies zu beantworten, zu folgenden Hypothesen gekommen:

Die geringe Formalisierung ermöglicht eine straffe Leitung

In formalisierten Abläufen können alle GesprächsteilnehmerInnen eine im Verfahren definierte Rolle oder Aufgabe übernehmen – oder sich ihr verweigern. Das schränkt den Spielraum der Leiterinnen ein, die sich ebenso an das Verfahren binden müssen. Sie halten nicht mehr alle Fäden in der Hand, bleiben auf eine Rolle beschränkt. Die Offenheit des Gespräches ermöglicht ihnen demgegenüber, das Gespräch zu beginnen, ohne sich von vorneherein selbst festzulegen, auf welche Art man es führen wird und wie die eigene Aufgabe eingegrenzt wird. In der offenen Gesprächssituation bleibt Frau Feldhaus flexibel, sie kann sich auf die jeweiligen Reaktionen der anderen einstellen, sie kann sie einbeziehen und unterbrechen, wie es ihr sinnvoll erscheint. Pausen, die z.B. dadurch entstehen, dass Markus nicht auf ihre Fragen eingeht oder sie gänzlich unzureichend beantwortet, kann sie berspielen, indem sie problemlos und ohne es begründen zu müssen, das Thema und den Gesprächspartner wechselt. Ihre Gegenüber, sowohl die Klienten wie die KollegInnen, müssen sich ebenso wenig auf ein Verfahren einstellen, d.h. sie können jeweils beitragen, was sie wollen, ohne es begründen zu müssen. Sie müssen allerdings auch auf die Sicherheit eines solchen Verfahrens – z.B. an der und der Stelle bin ich „dran“ - verzichten. Die Legitimation der Hilfeentscheidung durch ein professionell definiertes Verfahren fehlt.

Leitbild: Alle an einen Tisch

An diesem Gespräch ist auffallend, dass sich alle, HelferInnen und KlientInnen, Eltern und Sohn, Mutter und Sohn mit ihren jeweiligen HelferInnen sowie die Chefin einer Helferin treffen, um den Hilfeplan zu überprüfen. Unter welchem Gesichtspunkt wurde diese Gruppe zusammengestellt, warum ist die Vorgesetzte von Herrn Romeiks nicht dabei, aber Frau X., warum wurde von der Schule niemand eingeladen, oder ist nur niemand gekommen? Welcher Systematik folgt diese Zusammenstellung? Es liegt der Schluss nahe, dass unter dem Gesichtspunkt „Alle (Beteiligten) an einen Tisch“ eingeladen wurde, mit der Vorstellung, dass maximale Transparenz für alle am frderlichsten für eine tragfähige Entscheidung sei. Im Gegensatz dazu würde bei vielen aufeinander folgenden zu Einzelabsprachen notgedrungen über Abwesende gesprochen und Transparenz verloren gehen. Vielleicht haben auch zeit-ökonomische Überlegungen eine Rolle gespielt. Es gibt daher keine Grenzen in diesem Gespräch, alle werden in alles einbezogen. Markus wird nach Fortschritten seiner Mutter gefragt; Frau Mutzke wird von Frau Feldhaus eingeladen über ihre intimen Kenntnisse aus der Familie zu berichten (sie sei ganz nah dran); der Vater plaudert quasi aus, dass Markus nur

wegen Herrn Romeiks da ist; die Mutter erzählt, dass Beschwerden über Markus in der Schule vorliegen, um beispielhaft einige der Mitteilungen über andere Anwesende zu benennen. Nur an einer Stelle betont Frau Feldhaus, dass die „privaten“ Fragen der Mutter nicht hierher gehören, an anderer Stelle verweist sie auch Themen der Mutter in die Beratungsgespräche. Nach Maßgabe der Leitidee „alle an einen Tisch“ wird es schwierig, einen Unterschied zwischen den verschiedenen Beziehungen zu machen, die zwischen den Anwesenden bestehen, z.B. bezüglich der unterschiedlichen Grade an Vertrautheit und Intimität. Die Vereinheitlichung zeigt sich vor allem daran, dass Mutter und Sohn wie Geschwister behandelt werden – und sie sich auch tatsächlich so verhalten. Die Rollenunterschiede verschwimmen bis zu dem Punkt, dass von Frau Mutzke als Ziel formuliert wird, Mutter und Sohn sollten gleichberechtigter werden.

Leitbild „Beratung“ oder Leitbild „Entscheidung“

Wenn man nach einem Leitbild für diese Art der Gesprächsgestaltung sucht, dann entspricht es am ehesten dem eines offenen (psychosozialen) Beratungsgesprächs. In der offenen Gesprächssituation sollen alle TeilnehmerInnen Alles sagen können, was ihnen wichtig ist und die KlientInnen sollen zur Beteiligung eingeladen und ermutigt werden. Legt man diese Folie an, ergäbe sich folgendes Bild: Frau Feldhaus möchte eine unbürokratische und lockere Atmosphäre schaffen, die dem amtlichen Charakter des Gespräches entgegenwirkt. In der offenen Beratungssituation geht es darüber hinaus darum, dass sich die Dynamik des Systems entfalten kann, um sie dann mit den Beteiligten reflektieren und modifizieren zu können. Alle, nicht nur die Professionellen, sollen die „Szene“ verstehen können und dadurch Wege zur Veränderung finden. Voraussetzung dafür ist, dass die Klienten ihre (unbewusste) Ordnung in dem Gespräch inszenieren können und nicht eine Ordnung vorgesetzt bekommen, nach der sie sich zu richten haben. In dieser Gesprächsform bleibt die Leiterin Beraterin, die ihre Beobachtungen zur Verfügung stellt, die Entscheidungen treffen die KlientInnen. Frau Feldhaus steigt immer wieder in die Beratung ein, in dem sie nachfragt, Hintergründe erforscht, Einsichten bei Markus und der Mutter, aber auch beim Vater herbeiführen will. Sie will ihnen ermöglichen, zu erkennen, wie sie miteinander verwickelt sind und ihnen einen Ausweg zeigen.

Das Leitbild Beratung und das daraus folgende Verhalten von Frau Feldhaus gerät in Widerspruch zum hauptsächlichen Ziel des Gespräches mit Familie Beyer. Frau Feldhaus hat keinen unabhängigen Beratungsauftrag und keinen Beratungskontrakt, der von Freiwilligkeit geprägt ist, sondern die Aufgabe, eine Entscheidung über eine Leistung der Jugendhilfe herbeizuführen. Sie ist nicht die Beraterin der Familie, sondern die Verhandlungspartnerin und die Leistungsgewährende bezüglich der Jugendhilfemaßnahme. Das Gespräch springt somit zwischen Beratung und Entscheidungsfindung hin und her, ein Teil der Unübersichtlichkeit lässt sich daraus erklären. Für SozialpädagogInnen ist die Rolle der Beraterin in aller Regel das professionell akzeptablere, geübtere und mehr internalisierte professionelle Leitbild. Die Aufgabe der Verhandlungspartnerin, der Entscheiderin und Hilfgewährenden wird demgegenüber als der eigenen Profession eher fremd bewertet und dem an rechtliche Normen orientierten Verwaltungshandeln zugeordnet. Für eine Gesprächsgestaltung im Sinne einer Entscheidungsfindung bräuchte es zudem ein anderes „Ablaufschema“, das sich an der Gestaltung von Entscheidungsprozessen orientiert (z.B.: Beschreibung der Situation, Erarbeiten von Lösungen und Alternativen, Entscheidung).

Leitbild Fachmann/Fachfrau oder Anwalt/Anwältin

Für Spannung sorgt auch die widersprüchliche Aufgabe, die Herr Romeiks und Frau Mutzke in dem Gespräch übertragen bekommen und kommentarlos übernehmen. Sie werden von Frau Feldhaus in zwei Rollen angesprochen: Erstens als Fachmann/Fachfrau für die Familiensituation, die ihre intimen Kenntnisse des Innenlebens der Familie für eine sachgerechte Entscheidung und die weitere Planung der Maßnahme zur Verfügung stellen sollen. In diesem Sinne sind sie fachliche Unterstützer von Frau Feldhaus in ihrer Funktion als Hilfeentscheiderin, die nur über eine oberflächlichere Sicht verfügt, schon weil sie viel seltener mit der Familie in Verbindung tritt. In ihrer zweiten Rolle sind sie der Beistand und die Beraterin von Markus und Frau Beyer und mit deren Unterstützung beauftragt. Somit stehen sie in dem Zwiespalt, der für jede institutionell beauftragte und bezahlte Hilfe typisch ist: Es besteht ein Dreieck (Auftraggeber, Helfer, Klient), das balanciert werden muss und in dem immer die Frage präsent ist, wer sich auf wessen Seite schlägt.

Begründen Frau Mutzke und Herr Romeiks die Fortsetzung der Hilfe mit dem großen Entwicklungsbedarf, der nach wie vor besteht, machen sie die bisherigen Fortschritte von Mutter und Sohn schlecht und gefährden das Arbeitsbündnis. Sagen sie gar nichts, wird es schwer, die weitere Hilfe zu begründen und ihren Auftrag fortzuführen. Die Gleichzeitigkeit der Verhandlungen mit Sohn, Vater, Mutter, und ihren Helfern machen es schwierig, offene Einschätzungen und fachliche Meinungen abzugeben, die nicht als Parteinahme für die jeweils anderen und als Abwertung für einen selbst zu begreifen sind. Dieses Dreieck lässt sich nicht auflösen, es lässt sich allerdings gestalten, z.B. indem im Auftrag vereinbart wird, wie und in welchem Ausmaß die professionellen Helfer den Auftraggebern über ihre Sichtweise berichten und inwieweit sie der Schweigepflicht unterliegen. Das scheint in diesem Fall nicht geregelt zu sein, es wird auch von keinem der Professionellen thematisiert.

Aus dem Zwiespalt zwischen den beiden Anforderungen ergibt sich ein wesentlicher Teil der Ebenenvermischung und Undurchsichtigkeit des Gesprächs. Frau Mutzke und Herr Romeiks lösen ihn auf unterschiedliche Weise: Herr Romeiks hält sich möglichst weitgehend mit fachlichen Einschätzungen zurück, vor allem mit Kritik Markus gegenüber. Außer der Aussage, dass Markus nicht gerne über sich redet, lobt er ihn vorrangig. Frau Mutzke hingegen ergreift die Partei der Mutter, was zur Folge hat, dass Frau Beyer Markus gegenüber als hilflos erscheint. Ihr muss daher vor allem geholfen werden, sie ist die Klientin – das sieht ihr Sohn Markus eben auch so. Dass Frau Mutzke sich mit der Klientifizierung von Frau Beyer ihren Auftrag sichert – mit Unterstützung ihrer Chefin – macht die Motivlage noch einmal undurchsichtiger und komplexer. Für beide PädagogInnen ist Frau Feldhaus zugleich Auftraggeberin.

Widersprüchliche Aufträge und was ihrer Klärung entgegensteht

Frau Feldhaus muss Markus zur Mitarbeit gewinnen. Von seiner Kooperation hängt der Erfolg der Maßnahme weitgehend ab. Er muss sich zur Zusammenarbeit mit dem Erziehungsbeistand bereit erklären, er muss sein Verhalten gegenüber seiner Mutter ändern, in der Schule hat er sich offenbar schon gebessert. Frau Feldhaus hat kein Druckmittel ihm gegenüber in der Hand, weil ihr institutioneller Auftrag lautet, eine Unterbringung außerhalb der Familie zu vermeiden. Hier haben alle ein stillschweigendes gemeinsames Interesse. Für das Jugendamt ist es billiger, für den Vater weniger beschämend, für die Vertreter der freien Träger entsteht eine Maßnahme. Nur die Mutter würde eventuell von einer Einweisung profitieren. Die Drohung, die Hilfe abubrechen, lässt sich auch nicht als Druckmittel Markus ge-

genüber einsetzen, weil er sich nicht als (Mit-)Verursacher seiner Schwierigkeiten sieht und der Hilfe zumindest nach außen hin völlig gleichgültig gegenüber steht. Frau Feldhaus steht vor dem (institutionell angelegten) Dilemma, Markus für eine Maßnahme gewinnen zu müssen, die dieser nicht haben will und die in ihren Augen nur wenig Erfolg zeigt.

(2) Die Inszenierung der Familiendynamik am Beispiel der Familie Myrani

Folgende Informationen über die Familie Myrani sind dem Gesprächsverlauf zu entnehmen. Riyadh ist zurzeit im vierten Schuljahr und scheint keine Klasse wiederholt zu haben, er wird ca. 9-10 Jahre alt sein. Er ist der Jüngste von (mindestens) vier Geschwistern: Es gibt einen großen Bruder Timur (53), eine Schwester (465), die sich an der Betreuung des Jungen zu beteiligen scheint, eine weitere lebt im Ausland (690). Ob die anderen noch zu Hause leben, bleibt unklar. Es ist anzunehmen, dass zwischen Riyadh und seinem nächst älteren Geschwistern ein größerer Zeitabstand liegt, Riyadh also ein Nachzügler in der Familie ist. Der Name der Familie signalisiert, dass sie entweder aus dem nordafrikanischen Raum oder aus dem nahen Osten stammt. Aufgrund der Sprachkenntnisse der Eltern ist anzunehmen, dass sie nicht in Deutschland beschult worden sind, also nach Abschluss ihrer schulischen Ausbildung eingewandert oder vertrieben worden sind. Allerdings sind die Sprachkenntnisse des Vaters nicht zu beurteilen, da er sich kaum am Gesprächsverlauf beteiligt. Die tatsächlichen Sprachkenntnisse der Mutter sind schwierig zu beurteilen, da ihre Einlassungen zum einen häufig nicht verständlich gewesen sind und daher nicht transkribiert wurden, zum anderen ist an anderen Stellen zu vermuten, dass in der Transkription der Sprachmodus geglättet wurde. Über die berufliche Situation der Eltern oder der Geschwister erfahren wir nichts.

Das Wissen um Nationalität und Religionszugehörigkeit der Familie legt die Ausgangshypothese nahe, dass die Familie aus einem patriarchalen Kulturbereich stammt, und damit durch zwei strukturelle Faktoren gekennzeichnet ist: Das Verhältnis zwischen den Generationen ist hierarchisch angelegt und baut auf Gehorsam der Jüngeren gegenüber den Älteren auf. Diese Kultur des Gehorsams gilt auch für den Kontakt mit Institutionen und Amtsträgern. Die Rollenteilung zwischen Mann und Frau ist traditionell geregelt. Der Mann wäre demnach für die Außenkontakte zuständig, die Frau für die innerfamiliären Angelegenheiten. Während die Kultur des Gehorsams zu Beginn des Gesprächs und nochmals bei Gesprächseintritt des Vaters deutlich wird, so ist zumindest im Kontakt mit dem Jugendamt die traditionelle Rollenteilung nicht feststellbar, bzw. wird gegenüber den Fachkräften so nicht gezeigt.

„Gehorsam“ gegenüber dem Jugendamt

Die Haltung des Gehorsams der Eltern gegenüber dem Jugendamt wird eindringlich jeweils bei ihrem Gesprächseinstieg deutlich. So antwortet die Mutter auf die Frage von Frau Breuer, wie für sie das letzte halbe Jahr gewesen sei: *„Ich bin glücklich und zufrieden. Mehr kann ich nicht sagen“* (29) Sie positioniert sich damit als jemand, der keinerlei Forderungen an das Jugendamt erhebt und in der Folge davon wahrscheinlich auch mit allem einverstanden sein wird, was ihr in diesem Gespräch vorgeschlagen wird. Sie verhält sich wie eine Bittstellerin, der eigentlich nichts zusteht und die sich dem guten Willen des Gegenübers unterstellt. Ein ähnliches Muster zeigt der Vater, der einige Minuten zu spät zum Gespräch dazukommt und von Frau Breuer nochmals um seine Erlaubnis nachgefragt wird, das Gespräch zu Forschungszwecken aufzunehmen. Obwohl nicht anzunehmen ist, dass er die angebotenen

Informationen in dieser Knappheit beurteilen kann, antwortet er ohne jede Nachfrage mit „Ja“ (113). Aus der Antwort von Frau Breuer ergibt sich, dass diese Gehorsamsbereitschaft nicht nur die Arbeit der Institution erleichtert, sondern auch dem Forschungsprojekt zu gute kommt, was vermuten lässt, dass Frau Breuer über die Schwierigkeit informiert war, Transkripte für das Projekt zu bekommen und es verdeutlicht, dass sie glücklich ist, den ForscherInnen in dieser Situation aushelfen zu können. Dies wiederum legt die Vermutung nahe, dass die nach außen gezeigte Gehorsamsbereitschaft der Familie Myrani eine Rolle bei ihrer Auswahl als Untersuchungsobjekte gespielt haben könnte, was wiederum dafür spricht, dass dieses Muster den am Fall beteiligten zumindest implizit klar ist. Da dieses Verhalten der Familie zudem die Arbeit mit ihnen erst einmal einfacher macht, verstärkt dies die Tendenz, dieses Verhaltensmuster von Herrn und Frau Myrani nicht als Teil des Problemhintergrundes anzusehen. Der Fokus der Jugendhilfemaßnahme liegt also vorrangig auf dem Jungen, der familiendynamische Hintergrund wird bei der Beratung nur beiläufig angesprochen, z.B. anhand der Frage, wie zu Hause Grenzen gesetzt werden und welche Hilfe dem Jungen bei Hausaufgaben von Familienmitgliedern geboten werden kann.

Die Dynamik in der Beziehung der Eltern

Unmittelbar nach dem Gesprächseintritt des Vaters blitzt die Paardynamik zwischen Herrn und Frau Myrani auf und verbindet sich mit dem Modus des Kontaktes zur Institution Jugendamt. Auf die Frage von Frau Breuer, wie denn Herr Myrani die Fortschritte seines Sohnes einschätzt, gibt dieser eine sehr viel vorsichtigere Einschätzung als seine Frau: „Ja, ein bisschen“ (117). Als er auf Nachfrage von Frau Breuer diese Einschätzung erläutern will, fällt ihm seine Frau ins Wort und übernimmt es, von den Schwierigkeiten zu erzählen, die immer wieder zu Hause entstehen, führt das Gespräch aber wieder zurück zu ihrer Einschätzung „Insgesamt ist es viel besser geworden“ (140). Möglicherweise ist diese Sequenz sprachlich geglättet worden. Doch selbst dann zeigt sich hier, dass im Kontrast zu anderen Gesprächspassagen Frau Myrani laut und deutlich spricht und ihre Sprachbeherrschung gut ist. Der sprachlich unvollständige und teils unverständliche Modus, der die meisten anderen Gesprächspassagen charakterisiert, ist somit nicht als Ausdruck ihrer fehlenden Sprachkenntnisse anzusehen, sondern in sehr viel stärkerem Maße Produkt der Interaktion im Gespräch bzw. der Position, die sie damit gegenüber den Vertreterinnen der Institution einnimmt. Während also einerseits beide Eltern gegenüber dem Jugendamt die geschilderte Gehorsamsbereitschaft an den Tag legen, ist die Paardynamik klar, in der Frau dominiert, die hier sehr bestimmend ist und, um dies durchzusetzen, auch auf einmal gegenüber dem Jugendamt sehr eloquent werden kann. Der Vater bleibt nach dieser Sequenz im weiteren Gesprächsverlauf weitgehend ausgeschlossen. Seine Beiträge sind selten und beschränken sich auf zustimmende Aussagen: „Ja“ (174), „ein kleines Wunder“ (186), „Ja, kurz vor dieser“ (587), „Ja, bis dahin“ (793). Ein zweiter Versuch von Frau Breuer Herrn Myrani ins Gespräch zu ziehen wird erneut von Frau Myrani unterbrochen (188), danach erfolgt kein weiterer Versuch. Die Analyse von Ursachen und Auswirkungen dieses Gesprächsverhalten der Eltern lässt sich in zwei Richtungen weiter verfolgen. Zum einen lassen sich Thesen daraus entwickeln, auf welche familiäre Kommunikationsmuster geschlossen werden kann und wie diese an der Entstehung des als problematisch eingeschätzten Verhalten des Jungen beteiligt sind. Zum anderen kann untersucht werden, wie diese Muster sich in der Kooperation der Eltern mit den Vertreterinnen von Jugendamt und freiem Träger auswirken. Letzteres erfolgt im nächsten Punkt.

Annahmen über die Ursachen der Verhaltensänderung – (k)eine familiendynamische Perspektive

Zum Jungen selber lässt sich Folgendes sagen. Die ersten Informationen zu ihm beziehen sich auf seine chronische Erkrankung und auch im weiteren Verlauf des Gespräches werden gesundheitliche Fragen immer wieder thematisiert. Sie werden aber nicht als Teil der Beratung definiert, sondern quasi wie objektive Daten aufgefasst, mit deren Folgen höchstens sich die Beratung auseinandersetzen muss, z.B. wenn er aufgrund einer Verletzung eine Weile weder an der Schule noch an den Angeboten der Tagesgruppe teilnehmen kann. In dieser Tagesgruppe hat er, so betont es Frau Breuer vom Jugendamt von Anfang an, große Fortschritte gemacht in seinem Kontaktverhalten zu anderen Kindern. Zu Hause allerdings fällt es ihm nach wie vor schwerer, sich selbst zu beschäftigen. Dort *„langweilt er sich“*, *„will Action“* (33). Es ist anzunehmen, dass vor allem sein „öffentliches“ Verhalten in der Schule zur Einleitung der Jugendhilfe geführt hat, denn die schwierige Situation zu Hause wird zwar von den Eltern angesprochen, aber zugleich ist die Mutter bemüht, nicht zu ausführlich über die Situation zu Hause zu sprechen, müsste sie dann doch wahrscheinlich auch über das Verhältnis zu ihrem Mann und die Situation der Familie allgemein sprechen. Dies schirmt sie hingegen nach außen eher ab.

Weit ausführlicher als die Mutter äußert sich Frau Kraus über den Jungen. Sie vermerkt als einen *„Durchbruch“* (71) ein Gespräch mit der Lehrerin, in dem um die Versetzung ins nächste Schuljahr ging. In dem Moment, in dem man ihm das zugetraut habe, *„da hat (er) wirklich angefangen, richtig fest zu arbeiten, ... seitdem er wusste, dass er in die vierte Klasse kommt“* (77). Die These über den Jungen lautet also von Anfang an: Wenn er will, dann kann er auch. Er arbeitet sogar länger als die meisten anderen Viertklässler, da in seiner Schule mehr Hausaufgaben gegeben würden. *„Also der gibt eigentlich nicht auf“*, so Frau Kraus (89). Allerdings gilt auch die Komplementärthese: *Wenn er nicht will, dann kann man nichts mehr machen* (219). Die Ausdauer wird auf das zurückliegende Jahr der Hilfemaßnahme zurückgeführt, das habe er früher nicht gekonnt. Hier sind sich die Mutter und Frau Kraus einig. Vor allem lässt er sich inzwischen auch von anderen helfen, was früher nicht der Fall war. Dies gilt für die Schule und noch mehr für die Tagesgruppe. Zu Hause ist diese Verhaltensänderung weit weniger stabil, hat sich aber auch verbessert, er lässt sich laut Frau Kraus sogar vom Vater helfen, was dieser bestätigt (174).

In der Schule hat er mit seiner Lehrerin Frau Müller einen guten Kontakt aufbauen können, was anscheinend mit früheren Lehrerinnen nicht der Fall war. Die Bestätigung von Erwachsenen, die ihm etwas zutrauen, wird als Hauptantriebskraft der stattgefundenen Veränderung angesehen. Frau Kraus: *„Er hat sich früher immer geschämt, er wollte nicht nach Hilfe fragen, weil er dachte, ich muss alles können“* (238). Frau Breuer: *„Also entweder Supermann und auf der anderen Seite nichts wert“* (242). Diese innere Spannung des Jungen, sein Schwanken zwischen Größenphantasien und seine Versagensängste, werden als Hauptantriebsquellen seines schwierigen Verhaltens angesehen und die darauf ausgerichtete „pädagogische Haltung“, ihm etwas zuzutrauen, als Hauptmotor der Veränderung. In dem Maße, wie er an Selbstbewusstsein gewinnt, kann er seine Schulleistungen und seine Kontaktfähigkeit mit Kindern und Erwachsenen verbessern.

(3) Inszenierung der institutionellen Dynamik am Beispiel der Familie Myrani

Dilemma zwischen Fallverantwortung und Informationsabhängigkeit

Eingeleitet wird das Gespräch durch Frau Breuer, die sich damit in ihrer Rolle als Fallverantwortliche zeigt. Ihre Informationen zum Fall hat sie von Frau Kraus, die ihr einen Kurzbericht gegeben hat. Damit wird sogleich eine Differenz sichtbar, die über den Einzelfall hinaus konstitutiv ist für Gespräche wie diesem. Als Fallverantwortliche und Auftraggeber des freien Trägers ist Frau Breuer zugleich abhängig von den Informationen dieses freien Trägers. Institutionell sind alle anderen also abhängig von Frau Breuer, im Hinblick auf die Informationslage ist sie abhängig von den anderen Gesprächsbeteiligten, sowohl von der Mitarbeiterin des freien Trägers wie von der Familie. Frau Breuer konnotiert die Entwicklung des Jungen von Anfang an positiv, er sei selbständiger geworden und mache Fortschritte im Kontakt zu anderen Kindern. Nach dieser kurzen inhaltlichen Einführung folgt ein Vorschlag zum Ablauf des HPG, den sie nicht mit den anderen Beteiligten überprüft, sondern als bekannt und akzeptiert voraussetzt, „*Sie kennen das ja*“ (22). Sie bittet, diesen Verlauf einzuhalten, „*weil (wir) heute nicht so viel Zeit haben*“ (24) und mit dem folgenden „*Ja?*“ (25) signalisiert sie, dass sie von der Zustimmung der anderen ausgeht. Mit Bezug auf den positiven Bericht von Frau Kraus fragt sie dann Frau Myrani um ihre Einschätzung und es erfolgt die schon genannte Bemerkung „*Ich bin glücklich und zufrieden ...*“.

Die Gesprächsatmosphäre ist freundlich bestimmend, Frau Breuer setzt die Bedingungen ohne die Akzeptanz der anderen nochmals gesondert zu überprüfen. Die Mutter antwortet in der beschriebenen kurzen Art. Schon nach kurzer Zeit mischt sich Frau Kraus in diesen Gesprächsablauf ein und signalisiert damit vor allem Frau Breuer, dass sie aktiv an der Gestaltung des Gespräches beteiligt sein will und wird. Zugleich zeigt sie mit ihrem ersten Beitrag Frau Myrani, dass sie gut informiert ist über den Tages- und Wochenablauf des Jungen („*Gestern oder Vorgestern*“ 36), und fordert sie damit implizit zur Genauigkeit auf. Sie relativiert diese fordernde Haltung sofort wieder, sowohl verbal (egal), wie nonverbal durch ihr Lachen (38). Sowohl bei Frau Kraus wie auch bei Frau Breuer taucht dieses Lachen im gesamten Gesprächsverlauf wiederholt auf und lässt sich als eine Form der Spannungsregulation interpretieren.

Konkurrenz unter den Fachkräften und ihre Regelung

Ein zweites Kommunikationsmuster zeigt sich, als Frau Breuer und Frau Kraus beide gleichzeitig auf eine Bemerkung von Frau Myrani reagieren. Auch dies wird sich wiederholen und signalisiert, dass die Beziehung nicht ohne Konkurrenz ist, auch wenn der Tonfall dabei freundlich bleibt. Die kargen Rückmeldungen der Mutter und diese vorsichtige Konkurrenz führen dazu, dass Frau Kraus schließlich unaufgefordert die Aufgabe übernimmt, etwas zusammenhängender über die Entwicklung von Riyadh berichtet (71-90). Dies wiederum verstärkt die Wortkargheit der Mutter und verlagert das Gespräch, das nun zwischen Frau Breuer und Frau Kraus stattfindet. Dieses Muster wird sich im weiteren Verlauf wiederholen. Unterbrochen wird dieser Gesprächsanfang durch das verspätete Hinzukommen des Vaters, so dass sich dieses Muster nun unter Beteiligung des Vaters nochmals wiederholt. Frau Breuer beginnt und spricht den Vater an, der wiederum nach zwei kurzen Bemerkungen das Wort von seiner Frau abgenommen bekommt, worauf diese nach kurzer Zeit das Wort von Frau Kraus abgenommen bekommt. Nach kurzer Zeit verlagert sich also, auch nachdem der Vater hinzugekommen ist, das Gespräch wieder weg von den Eltern und hin zu Frau Breuer

und Frau Kraus. Dies hat die Folge, dass die Einschätzung und das Erleben der Eltern von Riyadh keinen eigenständigen Platz bekommen, sondern sich vermischen mit der Einschätzung von Frau Kraus. Differenzen in der Einschätzung können daher nicht sichtbar werden. Wir haben es also mit einer doppelten Konkurrenz zu tun, einmal zwischen dem Ehepaar Myrani, zum anderen zwischen Frau Breuer und Frau Kraus.

Eine Konsequenz dieser doppelten Konkurrenz ist es, dass Frau Breuer zwar immer wieder die Gesprächsführung übernimmt und Fragen stellt, aber immer wieder Frau Kraus Fragen beantwortet, die an Frau Myrani gerichtet erscheinen, bzw. zweimal Frau Myrani Fragen beantwortet, die an ihren Mann gerichtet sind. Da aber trotz dieser Paardynamik Frau und Herr Myrani beide die erläuterte Gehorsamsbereitschaft gegenüber den Institutionsvertreterinnen zeigen, wandert das Gespräch immer wieder weg von den Eltern hin zu Frau Breuer und Frau Kraus. Nachdem der Vater sich nach seinem zweiten Beteiligungsversuch weitgehend aus dem Gespräch zurückzieht (185), bleiben die drei Frauen übrig mit der Tendenz von Frau Myrani, Frau Breuer und Frau Kraus das Gespräch zu überlassen. Im Zuge dieses Gesprächsverlaufs löst sich die Rolle von Frau Breuer, das Gespräch zu leiten, zunehmend auf. Diese Unklarheit der Gesprächsstruktur zeigt sich daran, dass nun vermehrt mehrere Personen gleichzeitig ansetzen, zumeist Frau Breuer und Frau Kraus, manchmal aber auch zusätzlich Frau Myrani (292, 314, 324, 333, 368, 387). Das Gespräch chaotisiert sich zunehmend. Inhaltlich verlagert es sich auf ein Thema, dessen Relevanz wenig plausibel ist, die Ausflüge mit mehreren Familien.

Konflikt zwischen Auftraggeberin und Auftragnehmerin und seine Regelung

Nachdem das Gespräch eine Weile relativ unverbindlich und inhaltsarm bleibt (ca. ab 290-544), setzt Frau Breuer etwa in der zeitlichen Mitte des Gesprächs eine Zäsur, die nochmals auf einer anderen Ebene die zunehmende Unverbindlichkeit des Gesprächs als Ausweichen vor einem als unangenehm empfundenen Thema plausibel werden lässt. Diese Sequenz ist zentral für das Gespräch und soll daher hier ausführlicher dokumentiert werden (403-416).

Frau Breuer: Ja, dann wollte ich auf das Thema zu sprechen kommen, was mir da eigentlich unter den Nägeln brennt, ich habe das ja sehr positiv aufgefasst, was sie da alles geschafft haben, auch gemeinsam. Es ist ja nicht so, dass die Einrichtung den Schalter umgedreht hat, und auf einmal funktioniert dann der Junge, sondern Sie haben ja auch als Eltern mitgewirkt. Sie hatten von Anfang an den Aufenthalt von Riyadh hier auf zwei Jahre so erst mal so angepeilt, ne?

Frau Myrani: Ja.

Frau Breuer: Und diese zwei Jahre laufen (bald) [Änderung im Zuge der Anonymisierung] aus. (Zustimmung von Frau Myrani) Das heißt, das wären jetzt noch mal 5 Monate und dann müsste Riyadh, dann müsste man gucken, braucht Riyadh noch ne weitere Förderung, oder ist das schon ausreichend, die positiven Veränderungen, die er gemacht hat, um zu schauen, wie kann man die Ablösung jetzt hinkriegen, verstehen Sie. Im Prinzip sind zwei Jahre eine reguläre Zeit für die Tagesgruppe.

Es bereitet Frau Breuer sichtbar Mühe, die Begrenzung der Hilfemaßnahme und ihre baldige Beendigung anzusprechen. Erst jetzt gelingt es ihr zu sagen, „*was mir da eigentlich unter den Nägeln brennt*“. Doch bevor sie dies tut, betont sie erst, dass sie „*das ja sehr positiv aufgefasst (hat), was sie da alles geschafft haben, auch gemeinsam*“. Dieser positiven Konnotation der Mitwirkung der Eltern folgt die Erinnerung daran, dass diese den Aufenthalt von Riyadh selber auf zwei Jahre „*angepeilt*“ hätten. Erst als dies von der Mutter bejaht wird, nennt sie ihr Anliegen. Die Beendigung erscheint also als mehrfach begründungspflichtig, was nicht der Fall wäre, wenn Frau Breuer inhaltlich keine Zweifel daran hätte. Und so wirbt

sie einerseits bei der Mutter um Verständnis („*verstehen Sie*“), führt zugleich im Nachsatz ein institutionelles Kriterium ein („*eine reguläre Zeit*“), das eine weitergehende Förderung als besonders begründungspflichtig ausweist. Dieser Rückzug auf eine institutionelle Argumentation legt nahe, dass Frau Breuer allein aus ihrer fachlichen Einschätzung heraus die Beendigung der Maßnahme nicht glaubt hinreichend begründen zu können. Der mögliche Unterschied zwischen institutioneller und fachlicher Logik wird in der nächsten Sequenz gespiegelt im Unterschied zwischen Jugendamt und freiem Träger, denn Frau Kraus widerspricht, „*Von uns aus nicht, aber von Ihnen aus (lacht)*“ (417). Sie markiert diesen Widerspruch nicht als persönliche Meinung, sondern als Sicht des Trägers („*von uns aus*“). Offen bleibt dabei, ob sie Frau Breuer als Person oder als Vertreterin der Institution anspricht. Dass ein heikler Punkt angesprochen ist, signalisiert ihr Lachen. Die Reaktion von Frau Breuer – „*dass Sie sich nach zwei Jahren von einem Kind nicht trennen können, mir würde das genauso schwer fallen*“ (418-419) – lässt vermuten, dass sie sich als Person angesprochen fühlt, weil sie nun ihrerseits Frau Kraus ein persönliches Motiv unterstellt.

Frau Kraus: Das ist nicht die Frage, das müssen wir ja immer wieder, aber wir haben keine festgelegte Zeit, wie lange es dauert, also von uns aus gibt es keine Begrenzung.

Frau Breuer: Gut, aber die 2 Jahre ist erst mal so ne Zeit, wo man nach Ablauf der zwei Jahre mal gucken kann, wo stehen wir denn, was ist denn erreicht worden. Es soll ja nicht Ewigkeiten so weitergehen. (*Band stoppt, Band II wird eingelegt*) Ah jetzt, ich glaube jetzt haben wir es wieder, (lacht) jetzt müssen wir nur noch unseren Fall wieder finden. Ja, wenn Sie das jetzt so hören, Frau Myrani, wie kommt es bei Ihnen an? Alles Gute hat mal ein Ende? (420-428).

Frau Kraus weist dies zurück, worauf Frau Breuer einlenkt. Ihr Ärger wird jedoch sichtbar an der Formulierung „*Es soll ja nicht Ewigkeiten so weitergehen*“, womit gleichzeitig die Frage nach der Ernsthaftigkeit ihrer bisherigen positiven Einschätzung im Raum steht. Hier kommt ihr nun die Untersuchungssituation zur Hilfe. Das Band muss gewechselt werden und diese Unterbrechung sorgt mit dafür, dass der institutionelle Konflikt, der hier das erste Mal und in aller Schärfe sichtbar geworden ist, sofort wieder zugedeckt wird. „*Jetzt müssen wir nur noch unseren Fall wieder finden*“. Und dieser Fall ist nicht die Differenz zwischen Jugendamt und Träger, sondern Frau Myrani. Frau Breuers Schlusssatz „*Alles Gute hat mal ein Ende*“ ist zum einen noch geprägt von ihrem Ärger über die zurückliegende Sequenz, zum anderen trägt sie diesen Ärger in die Beziehung zu Frau Myrani hinein. Das Jugendamt wird zum Geber von guten Gaben, die Familie Myrani zum Empfänger dieser Gaben, die aber nicht „*Ewigkeiten*“ so weitergehen werden. Der nicht ausgetragene institutionelle Konflikt im Helfersystem wird erst personalisiert, dann in die Beziehung zur Familie hineingetragen. In der darauf folgenden Sequenz überspielt Frau Breuer gegenüber Frau Myrani den Konflikt im Helfersystem, indem sie sich in ihrer Einschätzung der zukünftigen Vorgehensweise auf Frau Kraus beruft.

Hier übernimmt Frau Kraus und führt die Diskussion wieder stärker in einen fachlichen Diskurs zurück, indem sie verschiedene Möglichkeiten für die Gestaltung des Übergangs auführt, die alle auf eine wahrscheinliche kleine Verlängerung der Betreuung zulaufen. Gegenüber Frau Myrani geht sie damit in die Rolle der Gesprächsleitung. Zugleich setzt sie nun auch den Fokus darauf, wie denn ein Übergang von Riyadh in andere Betreuungshilfen aussehen und seine Verselbständigung in der Familie bewerkstelligt werden könnte. In dieser Sequenz verdichtet sich das dem Konflikt zugrunde liegende professionelle Dilemma: Welche Veränderungen werden als gut genug eingeschätzt, um die Maßnahme als erfolgreich erklären und damit fachlich begründet beenden zu können? Gerahmt werden die Kriterien der Fachlichkeit von den institutionellen Bedingungen einerseits, den persönlichen Maßstä-

ben der Fallbeteiligten andererseits. Die dabei auftretenden Differenzen müssen von den Beteiligten ausgehandelt werden, weil die Fachlichkeit selber kein objektives Kriterium darstellt, auf das man eine Entscheidung schlüssig zurückführen könnte. Es bleibt immer ein Ermessensspielraum, der gefüllt werden muss. Sowohl Frau Breuer wie Frau Kraus gelingt dieser Balanceakt recht gut, auch wenn ihre Kooperation in dieser Sequenz deutlich ins Stolpern kommt. Sie wählen dafür beide eher einen Stil, in dem Konflikte nicht direkt angesprochen werden, sondern durch implizit erfolgende Kooperationsangebote beruhigt werden. Dieser Mechanismus der Konfliktreduzierung hat allerdings zur Folge, dass die anderen Gesprächsbeteiligten, d.h. vor allem Frau Myrani, etwas an den Rand geraten, da die beiden Frauen viel Redeanteil übernehmen.

Das Gespräch geht nun zu einer Erörterung der verschiedenen Schulformen über, die für Riyadh im neuen Schuljahr in Frage kämen. Frau Kraus ist in der Erörterung dieser Fragen stärker in der Gesprächsleitung als Frau Breuer. Eine Entscheidung über die anstehenden Fragen wird von der Versetzung von Riyadh abhängig gemacht und der Schulform, auf die er dann gehen wird. Die letztendliche Entscheidung kann daher offen gelassen werden, auch das trägt zur Konfliktentschärfung bei. Dabei taucht, trotz aller Ressourcenorientierung von Frau Breuer und Frau Kraus, ein Dissens zur Mutter auf, die den Jungen eher auf der Realschule sieht, während Frau Kraus stärker zur Hauptschule tendiert.

Nachdem die beiden Frauen wieder zu einem fachlichen Diskurs zurückgefunden haben, ist es Frau Breuer auch möglich, den institutionellen Hintergrund ihrer Situation zu verdeutlichen. So kann sie sich mit einer möglichen Verlängerung der Maßnahme bis zu den Sommerferien anfreunden, *„aber dann muss klar sein, mit welchem Ziel, und der Bedarf muss da sein, sonst kriege ich das auch nicht genehmigt. Mein Chef guckt da jetzt auch drauf“* (553). Sie macht damit nochmals deutlich, dass nicht sie persönlich auf eine Beendigung gedrängt hat, sondern die Institution in Person ihres Chefs. Rückblickend ergibt sich folgende Situation: Ihre Schwierigkeiten, mit den enger gewordenen ökonomischen Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeit zurecht zu kommen, führen dazu, dass sie die Thematisierung dieser Rahmenbedingungen im Gespräch immer weiter aufschiebt. Als ihr Versuch, die Begrenzung institutionell zu rechtfertigen, von Frau Kraus unmöglich gemacht wird, reagiert sie erst einmal mit einem persönlichen Angriff, zieht sich dann eine Weile etwas aus dem Gespräch zurück, und versucht im weiteren, das Bild einer Institutionsvertreterin, die Entscheidungen aus finanziellem Kalkül heraus fällt, zu korrigieren. Ein großer Teil des weiteren Gespräches dient vor allem der Korrektur dieses Bildes und der Aufrechterhaltung der Kooperation mit Frau Kraus.

Über mehrere Seiten des Transkriptes (518-622) sind in der Folge davon Herr und Frau Myrani am Gespräch kaum beteiligt, bis schließlich Frau Myrani ihre Unsicherheit deutlich macht, dass es dann zu Hause sein wird *„genau wie am Anfang“* (623). In der Folge davon fängt sie an Gründe aufzuführen, warum die Veränderungen doch nicht so stabil und weit reichend seien, wie bisher gesagt. Zum einen kann dies einer Dynamik zugesprochen werden, die häufig am Ende Beraterischer oder therapeutischer Prozesse auftaucht; die Klienten werden unsicher, ob sie in der Lage sein werden, die Veränderungen auch ohne weitere Hilfe in ihren Alltag zu integrieren. Zum anderen zeigt sich aber auch, wie das angesprochene professionelle Dilemma aus der Sicht von Frau Myrani erlebt wird. Sie muss ein Problem präsentieren, das groß genug ist, um weitere Hilfen zu rechtfertigen. Zugleich verunsichert es sie, inwieweit der Ressourcenorientierung der Helfer zu trauen ist oder ob sie der Legitimierung dient, um die Maßnahme beenden zu können. Dazu passt, dass Frau Breuer auf

diese Verunsicherung eher beschwichtigend reagiert. Die Versicherung von Frau Breuer, „*Ja, aber er hat doch viel dazugelernt, Frau Myrani*“ (625), könnte sie in ihrem Verdacht bzw. in ihrer Angst sogar eher noch bestärken.

Das Gespräch verschiebt sich nun darauf, welche Hilfen denn Frau Myrani bekommen könnte, um mit Riyadh besser klar zu kommen, wenn er weniger in die Tagesgruppe geht. Hierbei wird ein weiterer Faktor deutlich, der Auswirkungen auf das Gespräch haben dürfte. Frau Breuer hat in ihrer Rolle nicht nur damit zu kämpfen, zwischen der Ethik des Helfens und ökonomischer Knappheit einen Kompromiss zu finden, sie sieht sich darüber hinaus auch einer fachlich neuen Situation gegenüber, die sie angewiesen sein lässt auf die Expertise von Frau Kraus „*Es ist ja das erste Kind, das ich praktisch zu den Eltern wieder mit begleite, von daher hab ich Sie auf Ihre Erfahrung hin angesprochen*“ (743). Während sie also in einer institutionellen Verantwortung steht, aus der ihr eine relativ größere Handlungsmacht erwächst, sieht sie sich in der Fachlichkeit von der Erfahrung von Frau Kraus abhängig. Aus dieser Verschränkung würde sich nochmals erklären, dass die auftauchende Konkurrenz zwischen Frau Breuer und Frau Kraus nicht einseitig aufgelöst werden kann, sondern es für beide Beteiligten vorteilhaft ist, Kooperation anzustreben. Vor diesem Hintergrund verhandeln die beiden Frauen Möglichkeiten der ambulanten Familienhilfe, allerdings auch hier, ohne dass die ökonomischen Rahmenbedingungen dafür angesprochen würden.

Ganz zum Ende des Gespräches (777) stellt Frau Myrani nochmals in Frage, was stillschweigend dem ganzen Verlauf zugrunde liegt, dass nämlich Riyadh den Übergang in die nächste Klasse überhaupt schafft. So endet das Gespräch relativ offen, sowohl was die Einschätzung der Entwicklung des Jungen angeht, als auch im Hinblick auf die Fortführung oder Beendigung der Maßnahme. Diese Offenheit des Falles ließe sich als prozessorientiert und daher als angemessen ansehen, zumal wenn man die Form der Konfliktbearbeitung von Frau Breuer und Frau Kraus in Rechnung stellt. Sie lässt aber Frau Breuer mit der Bewältigung des ökonomischen Druckes weitgehend alleine, was ihr spätestens beim nächsten Gespräch mit dem Chef deutlich werden wird. Frau Kraus hingegen hat ihre Interessen gut vertreten können und quasi einen Anschlussvertrag für ambulante Familienhilfe aushandeln können.

Schlussbemerkungen und Ausblick

Folgende Hypothesen wollen wir zum Abschluss formulieren. Sie könnten Gegenstand weiterführender Forschungen sein, bzw. in weiteren Analysen vertieft werden.

(1) Irgendeine Form der Gesprächsführung ist besser als keine

Die offene Gesprächsführung überlässt Professionelle wie Familie ungeschützt der Komplexität der Situation. Die essentiellen Eckpunkte der Gesprächssituation, Rahmenbedingungen (z.B. Zeit, Geld), Rollen, Kontrakt und Auftrag, Ziele, bleiben unklar und sind daher nicht zu steuern. Es entsteht ein Leerraum, in dem sich die Dynamik des Helfersystems und des Klientensystems sowie ihre Wechselwirkungen weitgehend ungesteuert entfalten können.

(2) Wer ist der Klient, der Jugendliche oder die Familie?

Beide Hilfeplangespräche bleiben unentschieden in der Frage, ob der Jugendliche oder die Familie als ganze das zu beratende System darstellen. Dies zeigt sich nicht zuletzt in der bruchstückhaften Informationslage über die jeweiligen Familien bei den Professionellen. Ent-

sprechend schwierig wird es, einen Kontrakt mit allen Beteiligten auszuhandeln, der die Interessensgegensätze berücksichtigt.

(3) Sozialpädagogischer Ethos und ökonomischer Druck

Das klassische Dilemma jeder sozialen Arbeit, angesiedelt zwischen Beratung und Kontrolle, taucht unter den derzeitigen Bedingungen vor allem auf als Gegensatz zwischen sozialpädagogischem Ethos und beruflichem Selbstbild der beteiligten Professionellen auf der einen und deutlich wahrgenommenem ökonomischen Druck auf der anderen Seite. Je unklarer dieser Druck bleibt, u.a. weil die Rahmenbedingungen nicht hinreichend klar sind und dies dem professionellen Selbstbild widerspricht, umso schwieriger wird es, ihn zu regulieren.

(4) Die Fallstricke der Ressourcenorientierung

In beiden Fällen, vor allem bei der Beratung von Familie Beyer, lässt sich die Haltung der Beraterinnen als ressourcenorientiert bezeichnen, Ausdruck einer inzwischen weiten Verbreitung systemischer Vorgehensweisen und Haltungen in den Feldern sozialer Arbeit. Diese Haltung kollidiert aber potentiell mit dem immer auch gegebenen Kontrollauftrag der Institution. Unter knappen finanziellen Bedingungen wird dies besonders deutlich. Die Förderung der Selbstverantwortung der Klienten, Ziel letztendlich jeder psychosozialen und beratenden Tätigkeit, geschieht nicht mehr vorrangig aus einem professionellen Begründungszusammenhang heraus, sondern immer auch aus einem ökonomischen Begründungszusammenhang. Um also weitere Hilfe einfordern zu können, sind die Klienten darauf angewiesen, sich als hilfebedürftig zu definieren und den Professionellen entsprechende Problemlagen zu präsentieren. Auf eine derart ökonomisch begründete Ressourcenorientierung der Professionellen müssten die Klienten also mit einer verstärkten Selbstetikettierung reagieren, was nicht nur ihren eigenen Zielen, sondern wahrscheinlich langfristig auch den ökonomischen Zielen der Institution entgegenlaufen würde.

II. Ein Nachwort – Die Perspektive einer beteiligten Fachkraft

Wohl ganz selten bekommen Fachkräfte so detaillierte und differenzierte Rückmeldungen zu ihrer ganz konkreten Gestaltung eines Hilfeplangesprächs. Allerdings konfrontiert eine solche Analyse auch mit zum Teil ganz fremden und befremdlichen Schlussfolgerungen. Und ganz persönlich konfrontiert eine solche Analyse mit Bewertungen der eigenen Fachlichkeit und Professionalität, die nicht nur angenehm sind. Trotz erheblicher Bedenken, mich unterm Strich als „unqualifizierte Mitarbeiterin“ abgewertet zu sehen, überwiegen die weiterführenden Aspekte dieser kritischen Reflexion und Rückmeldung. Daher konnte ich dieser Veröffentlichung letztlich zustimmen. Dessen ungeachtet will ich aber doch zu den vier, von den Autoren in „Schlussbemerkungen und Ausblick“ formulierten, Hypothesen Stellung nehmen, als mein Beitrag für einen hoffentlich weiter zu führenden Diskurs über die aufgezeigten Grundfragen unseres Berufes:

Zu These 1 – Gesprächsführung und fehlende Formalisierung:

Dreh- und Angelpunkt des HPGs ist der Hilfeplan, für den es eine Vorlage gibt und der den gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen entspricht und die gesetzlich bindende Grundlage der Vereinbarung der Beteiligten darstellt. Eine in der Jugendhilfe „erfahrene“ Familie kennt diese Vorlage in der Regel wie auch dessen Inhalte und Fragestellungen. In einem „Neufall“ wird die Familie mit dem Verfahren und dem Hilfeplan zunächst vertraut gemacht.

Konstruktive Vorschläge und Ideen hinsichtlich weiterer „Formalisierung“ im Hilfeplangespräch begrüßte ich sehr, würden diese doch die ohnehin schwierige und komplexe Aufgabe der Fallführung im Jugendamt strukturieren und vereinfachen. Jedoch halte ich die Beschränkung der Fallführung auf Moderation im Aushandlungsprozess für nicht vereinbar mit ihren ebenso bedeutsamen Aufgaben der Kontrolle und Steuerung.

Nach meiner Erfahrung ist die offene, lebendige Gesprächsführung im HPG der Situation der Klienten angemessen, sie lässt ihnen grundsätzlich Raum und die Möglichkeit, sich zu entfalten, denn Eltern und Kinder lassen sich kaum in einen „akademischen Diskurs“ einbinden. Die familiäre Dynamik muss nicht zwangsläufig reinszeniert werden, es könnte durch den Anbieter eine Vorbereitung auf das HPG stattfinden, die die Position der Hilfeempfänger klärt und sie so stärkt.

Im Übrigen bedeutet Sozialarbeit auch für die Fallführung im Hilfeplangeschehen immer, sich mit der eigenen Person und dem Fachwissen auf KlientInnen einlassen können und mit ihnen zu arbeiten, mit allen Risiken, die das impliziert wie Übertragung, Allianzen, Projektion etc. Fachlichkeit muss aber ebenso beinhalten, zu wissen, wie man mit solchen Risiken umgeht und vor allem die Bereitschaft zur Selbstreflexion.

Zu These 2 – Wer ist der Klient?

Begrüßenswert wäre natürlich, immer und zu jedem Zeitpunkt eine klare und deutliche Benennung, wer zu welchem Zeitpunkt im Fokus der Hilfe steht. Für die Analytiker der transkribierten HPGs wäre die klare Benennung sicher eine Hilfe gewesen, das Gespräch zu strukturieren und mehr Klarheit in das Geschehen zu bringen. In der Praxis sind die Übergänge fließend. Die Mitarbeit der Familie im Interesse einer „gelungenen“ Jugendhilfe ist immer hilfreich, sogar unabdingbar, aber nicht immer gegeben. Manchmal ist die Bereitschaft dazu nicht vorhanden, sondern es gibt deutliche Widerstände auf Seiten der Familie, die durchaus Interesse daran haben kann, das Kind „als das Problem behandeln zu lassen“ und von sich abzusehen. Man muss die Familie für eine Mitarbeit gewinnen, für Veränderung motivieren, gewohnte Sichtweisen in Frage stellen etc. Auch dieser Prozess liegt in der Verantwortung zunächst der Fallführung, dann in der gemeinsamen Verantwortung für den inhaltlichen bzw. organisatorischen Verlauf der Hilfe im Helfersystem. Im Übrigen sind formal die leistungsberechtigten EmpfängerInnen der Jugendhilfe gem. KJHG die Eltern.

Zu These 3 – Sozialpädagogischer Ethos und ökonomischer Druck

Nach meiner Erfahrung sind Hilfeangebot und -entwicklung sowie -gestaltung immer abhängig von ökonomischen Bedingungen und den Vorgaben hierzu. Dies gilt sowohl im Einzelfall (Umsetzung fachlicher Standards, Qualität der Kooperation im Helfersystem, Arbeitsbedingungen, Supervision, Kollegiale Fachberatung), als auch für die (be)drückenden veränderten

gesellschaftlichen Situationen, die vor allem unsere Klientel betrifft. Auch fehlende Ausrichtung im Umgang mit dem Klienten auf das Thema "Rückführung", mangelnde Ressourcenorientierung und fehlende Flexibilität der Anbieter sind im Einzelfall eher konflikträchtig, als die schlichte „ökonomische Frage“ – jedenfalls zur Zeit. Ohne die Problematik Kleinzureden: Die erfolgten Veränderungen organisatorischer Art, auch in unserem Jugendamt, die unter der Maxime "Reduzierung der Jugendhilfe-Kosten" zunächst Abwehr und Skepsis hervorriefen, habe ich auch als eine Qualifizierung von Sozialarbeit erlebt und als Chance, Rituale und Trampelpfade in Frage zu stellen und sich neuen Herausforderungen zu stellen.

Zu These 4 – Fallstricke der Ressourcenorientierung

Die Diskussion um das Thema "Selbstverantwortung" der KlientInnen hat einen neuen Stellenwert bekommen, und nicht nur einen negativen, wie in dem von den Autoren beschriebenen Sinn. Statt „aus dem Füllhorn Hilfen zu verteilen“ – im Zweifelsfall die stationäre – und ohne Qualität und Effektivität nachweislich berücksichtigen zu müssen, ist mit der ökonomischen Frage auch die nach Qualität und Effizienz aufgetaucht, zunächst eine, wie ich finde, Chance, die eigene Arbeit kritisch zu hinterfragen und eine Neuorientierung vorzunehmen.

Aus Sicht der KlientInnen geraten deren Ressourcen viel mehr ins Blickfeld, statt FÜR sie zu sorgen mit Hilfen jeder Art, (oder für sich als SozialarbeiterIn, z.B. bezogen auf das „Wächteramt“) werden die KlientInnen nun stärker in ihrer Verantwortung für ihre Veränderungen wahrgenommen. Im Gleichgewicht von Fördern und Fordern wird das Augenmerk verstärkt auf dem Fordern liegen müssen. Ich sehe darin keinen Konflikt zum "beruflichen Ethos", im Gegenteil hätte ich Probleme damit, wenn ich mich in meinem beruflichen Handeln nicht auf veränderte Rahmenbedingungen, auch im Interesse meiner KlientInnen einstellen würde.

Insgesamt wertete ich es als positiv, dass die Komplexität der Rolle der Fallführung zwischen Recherche/Informationsbeschaffung, Moderation, Entscheidungsfindung, Kontakt- und Gesprächsbereitschaft herstellen, Steuerung im Hilfeplangespräch gewürdigt. Vermisst habe ich die Blickrichtung auf das gesamte Geschehen im HPG und das Zusammenwirken der Beteiligten.

Literatur

- Schattenhofer, Karl & Thiesmeier, Monika (2001). Kollegiale Beratung und Entscheidung – Die Inszenierung einer Diagnose. In: Ader, Sabine u.a. (Hg.). Sozialpädagogisches Fallverstehen und sozialpädagogische Diagnostik in Forschung und Praxis. Münster, S. 62-69
- König, Oliver (2002). Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen. 3. Auflage. Stuttgart
- Antons, Klaus & Amann, Andreas & Clause, Gisela & König, Oliver & Schattenhofer, Karl (2004). Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Praxis und Forschung. Wiesbaden

Marion Moos & Elisabeth Schmutz

Evaluation: Systematisches Lernen aus Erfahrung – im Fallverlauf sowie in der Kooperation von öffentlichen und freien Trägern

Zielsetzung des Modellstandortes Rheinland-Pfalz war u.a. Möglichkeiten der Evaluation zu erarbeiten, die systematische Lernprozesse aus der Fallarbeit unterstützen und Strukturen für fallübergreifende Auswertungs- und Erkenntnisprozesse gewährleisten. Im Projektverlauf wurden entsprechend geeignete Anknüpfungspunkte und Instrumente für die fallbezogene Evaluation im Hilfeplanungsprozess herausgearbeitet. Darüber hinaus wurden Anforderungen an fallübergreifende Evaluationsprozesse hinsichtlich Strukturen und Kulturen erarbeitet. Mit dem folgenden Artikel werden die Evaluationsmöglichkeiten im Hilfeplanungsprozess auf der fallbezogenen und -übergreifenden Ebene konkretisiert und dabei besonders auf die jeweiligen Anforderungen hinsichtlich Struktur, Verfahren, Methoden und Kultur eingegangen.

Mit steigendem Legitimationsdruck und enger werdenden öffentlichen Haushaltsmitteln gewinnen Wirkungskontrollen zunehmend an Bedeutung. So ist die Jugendhilfe mehr und mehr gefordert, die Effekte und Wirkungen ihrer Leistungen zu überprüfen und transparent zu machen. Dies ist allerdings keine leichte Aufgabe, da Jugendhilfeleistungen immer in Koproduktion mit den AdressatInnen erbracht werden müssen und Hilfeplanungsprozesse zudem die Kooperation von mehreren Fachkräften erfordern. Eine einfache Gegenüberstellung von Leistung und Wirkung ist somit im Bereich der Jugendhilfe nicht möglich. Vielmehr bedarf es Verfahren, die die Differenzierung von Perspektiven und Bedingungszusammenhängen erlauben und auf dieser Basis abgestimmte Einschätzungen ermöglichen. So sind sozial- und infrastrukturelle Aspekte ebenso als Einflussfaktoren auf die Wirkung der Hilfen zu berücksichtigen, wie die Prozessgestaltung im Hilfeplanverfahren, das verfügbare Hilfeangebot oder auch die jeweilige Kultur der Kooperation zwischen Jugendamt und Leistungserbringer.

Für die Überprüfung der Wirksamkeit von Erziehungshilfen bedarf es darum neben der systematischen Erhebung und Aufbereitung von Daten immer auch einer diskursiven Verständigung zwischen Fach- und Leitungskräften von öffentlichem und freiem Träger auf fachliche Standards und Zielperspektiven für die Hilfen zur Erziehung sowie einer prozessorientierten und kooperativen Auswertung des Datenmaterials im Bezug auf das gemeinsam erarbeitete Leitkonzept. Für die Entwicklung eines solchen Leitkonzeptes gilt es, die unterschiedlichen Perspektiven der am Hilfeplanungsprozess Beteiligten zu berücksichtigen. So sind fachliche Standards gleichermaßen darauf hin zu bestimmen, (1) was aus Sicht der Fachkräfte als gute Arbeit anzusehen ist, (2) was aus Sicht der AdressatInnen gute Dienste leistet bzw. weiter hilft und (3) was aus Sicht der leistungsgewährenden Stellen als eine fachlich begründete und wirtschaftliche Hilfe zu bewerten ist (vgl. dazu von Spiegel 1999).

Auf dieser Basis kann dann ein Evaluationskonzept entwickelt werden, das über die Intention der Wirkungskontrolle hinaus systematische Reflexions- und Lernprozesse in den einzelnen Hilfeplanungsprozessen fördern, Qualitätsentwicklungsprozesse unterstützen und die Weiterentwicklung eines bedarfsgerechten Hilfesystems anregen kann. Eine solche umfassende Evaluation der Hilfeplanung samt bestehendem Hilfesystem zeichnet sich durch eine multiperspektivische und mehrdimensionale Herangehensweise aus. Diese wird in der Kooperation von öffentlichem und freiem Träger und durch die Einbindung von Fach- und Leitungs-

kräften ausgefüllt. Außerdem werden Evaluationsschritte auf der einzelfallbezogenen und auf der fallübergreifenden Ebene systematisch unterschieden.

Im Blick auf die praktische Umsetzung stellt sich für die Fach- und Leitungskräfte der öffentlichen und freien Träger allerdings die Frage, wie eine den aufgezeigten Anforderungen entsprechende Evaluation angesichts eines dichten Arbeitsalltages und weithin eng bemessener Personalressourcen umgesetzt werden kann - zumal zahlreiche Jugendämter über keine Planungsfachkräfte verfügen, die sich im Rahmen der Jugendhilfeplanung mit der Evaluation von Hilfen zur Erziehung befassen können. Hier braucht es darum Vorgehensweisen, die sich in laufende Praxisvollzüge einbinden lassen und zugleich der Komplexität des Hilfeplanverfahrens und der ko-produktiven Erbringung von Jugendhilfeleistungen gerecht werden.

Wie die Modellprozesse im Rahmen des Bundesmodellprojektes „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ gezeigt haben, ist es lohnenswert zunächst unabhängig von der konkreten Fallarbeit Orte zu schaffen, an denen sich Fach- und Leitungskräfte der Jugendämter und Leistungserbringer gemeinsam auf fachliche Standards der Hilfeplanung verständigen. Im Zuge eines solchen gemeinsamen Entwicklungsprozesses erhalten die im Hilfeverlauf notwendigen und jeder Evaluation eigenen Bewertungsprozesse gemeinsame Bezugspunkte. Werden solche fallübergreifenden Kooperationsorte von Jugendämtern und Leistungserbringern zudem nicht nur auf die Erarbeitung fachlicher Standards begrenzt, sondern werden sie darüber hinaus auch als Orte für den regelmäßigen Austausch der Evaluationsergebnisse genutzt, lassen sich hier auch die fachlichen Standards selbst prozessorientiert überprüfen und ggf. weiterentwickeln. Solche kooperativen Auswertungs- und Diskussionsprozesse bieten schließlich vielfältige Ansatzpunkte zur Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens.

Braucht Evaluation so einerseits eine Rahmung im Kontext fallübergreifender Kooperationsstrukturen, so bedarf es andererseits auch geeigneter Anknüpfungspunkte und gut handhabbarer Instrumente, die sich möglichst unaufwändig in die alltägliche Arbeit und die Ablaufroutinen der Hilfeplanung einbinden lassen. Solche Anknüpfungspunkte finden sich in denjenigen Hilfeplanungsschritten, die in besonderem Maße auf die Bewertung des Hilfeverlaufes zielen, nämlich die Hilfeplanfortschreibung und der Abschluss von Hilfen. Am Modellstandort Rheinland-Pfalz wurden insbesondere zum Abschluss von Hilfen Instrumente entwickelt, die die systematische Bilanzierung und Bewertung von Hilfen anleiten.

Im Folgenden sollen zunächst die bereits skizzierten Anforderungen an die Evaluation im Hilfeplanverfahren näher ausgeführt werden. Dabei ist die Differenzierung zwischen der Fallebene einerseits und der fallübergreifenden Ebene andererseits leitend. In einem zweiten Schritt werden dann die am Modellstandort Rheinland-Pfalz entwickelten Instrumente zum Abschluss von Hilfen vorgestellt. Diese beziehen sich wiederum sowohl auf die einzelfallbezogene wie auch auf die fallübergreifende Ebene. In einem Ausblick wird schließlich nochmals zusammenfassend aufgezeigt, welche Potentiale in der systematischen Evaluation von Hilfeplanungsprozessen liegen, wie diese auf beiden Ebenen verankert werden können, aber auch welche Rahmenbedingungen es für ihre tatsächliche Umsetzung braucht.

Evaluation auf der einzelfallbezogenen und auf der fallübergreifenden Ebene – eine für die Praxis hilfreiche Unterscheidung

Die Hilfeplanung ist wie bereits vielfach beschrieben ein hoch komplexer Prozess. Zum einen soll in der Kooperation der Fachkräfte von öffentlichem und freiem Träger und unter Beteiligung der AdressatInnen herausgearbeitet und regelmäßig überprüft werden, welche Hilfe bedarfsgerecht und individuell geeignet ist. Zum anderen wird jede individuell gewährte Hilfe immer auch von einem spezifischen vorhandenen Angebot, von strukturell vorgegebenen und kulturell geprägten Entscheidungsprozeduren mitbestimmt. Die Reflexion, Überprüfung und Bewertung von Hilfeverläufen muss darum immer sowohl die in der Dynamik des Einzelfalls als auch die in den fallübergreifenden Rahmenbedingungen wirksamen Faktoren in den Blick nehmen. Entsprechend gilt es Evaluationsschritte danach zu differenzieren, ob sie auf der einzelfallbezogenen oder auf der fallübergreifenden Ebene angesiedelt sind. Damit einher geht die Klärung, welche Ziele und Aufgaben der Evaluation auf der jeweiligen Ebene zuzuordnen sind, wie sich diese zwischen Fach- und Leitungskräften verteilen und wer insgesamt in den Diskussionsprozess einzubinden ist.

Die *Evaluation auf der Fallebene* ist primär darauf ausgerichtet, im Zuge der Hilfeplanfortschreibung und beim Abschluss von Hilfen den individuellen Bedarf, die vereinbarten Ziele und die Eignung des Hilfeangebotes zu überprüfen. Dabei können auch die Beteiligung der AdressatInnen und die Kooperation der Fachkräfte als zentrale Qualitätsmerkmale der Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII für die Betrachtung relevant werden. Außerdem sind hier die Wirkungen der Hilfe hin zu einer verbesserten Alltagsgestaltung und alternativer bzw. erweiterter Lebensbewältigungskompetenzen zu bewerten. Eine solche Evaluation auf der Fallebene wird von den fallbeteiligten Fachkräften sowohl des öffentlichen wie auch des freien Trägers durchgeführt und ist ausgerichtet auf ein kontinuierliches Lernen der Fachkräfte aus ihrem Handeln im Fallverlauf. Die darüber gewonnenen Erkenntnisse werden in erster Linie zwischen ihnen kommuniziert und in den laufenden Hilfeplanungsprozess eingebracht.

Die Integration von Evaluation in die alltägliche Arbeit lässt sich im Hilfeverlauf auf der Fallebene am einfachsten durch eine enge Verknüpfung mit der Vorbereitung und Durchführung von Hilfeplangesprächen erreichen. Gerade durch die gesetzliche Vorgabe, Hilfepläne regelmäßig fortzuschreiben, werden im Hilfeplanungsprozess systematisch Bewertungsprozesse verankert. Dies gilt umso mehr, wenn – wie im Kapitel „Das Hilfeplangespräch und die Hilfeplanfortschreibung als zirkulärer Dreischritt“ in diesem Band beschrieben – jede Hilfeplan-Fortschreibung durch eine Bilanzierung des vorangegangenen Hilfeabschnittes vorbereitet wird. Auf diesem Wege wird immer wieder neu bewertet, ob die ausgewählte Hilfe vor dem Hintergrund der verfügbaren Ressourcen und spezifischen Problemlagen notwendig und geeignet ist, ob Anpassungen im Hilfekonzept erforderlich sind, ob die anvisierten Ziele erreicht wurden, ob die eingesetzten Mittel und Methoden zielführend sind und ob die vereinbarten fachlichen Standards eingehalten wurden. Unter Evaluationsgesichtspunkten stellt sich dazu allerdings die Frage, wie diese immer schon vollzogenen Bewertungen systematischer eingefangen und ausgewertet werden können, um ein Lernen aus den Erfahrungen im Einzelfall zu ermöglichen und zu fördern. Entsprechende Leitfragen für die Selbstreflexion können hier hilfreich sein.

Eine *Evaluation auf der fallübergreifenden Ebene* bildet dagegen eine Summe von Fällen. So können förderliche und hemmende Faktoren in der Hilfeplanung als geregelter Verfahren in institutionalisierten Strukturen der Reflexion zugänglich werden. Dabei geht es vor allem um

Erkenntnisse bzgl. der Passung von Hilfebedarf und Angebotsstruktur aber auch um Hinweise auf Qualitätsentwicklungs- und Qualifizierungsbedarfe auf Seiten der Fachkräfte, der Arbeitsstrukturen und der institutionellen Kulturen. Die fallübergreifende Evaluation ist also stets auf eine Verbesserung des Hilfesystems und der Leistungserbringung ausgerichtet, um möglichst noch passgenauere und wirkungsvollere Hilfen anbieten zu können. Die fallübergreifende Evaluation wird somit gleichermaßen für die Organisations- und Qualitätsentwicklung von Jugendämtern und Leistungserbringern wie für die Fortschreibung der Jugendhilfeplanung maßgeblich (zu den Erkenntnismöglichkeiten fallübergreifender Evaluation vgl. Müller & Schmutz 2005). Das erfordert eine entsprechende Gestaltung der Schnittstellen zur Jugendhilfeplanung bzw. zu Qualitätsbeauftragten und ähnlichen Stellen.

Um eine solche fallübergreifende Evaluation entwickeln zu können, bedarf es verlässlicher Strukturen der Datenbeschaffung, -aufbereitung und -auswertung sowie gesicherter Kommunikationszusammenhänge zwischen Fach-, Leitungs- und Planungskräften von öffentlichem und freiem Träger zur Diskussion und Bewertung der Ergebnisse. Dies beginnt bereits in der gemeinsamen Entwicklung des Datenrasters, mit dem das Material für die Evaluation erhoben werden soll. Hier gilt es gemeinsam mit Fach- und Leitungskräften zu erarbeiten, welche Informationen notwendig und für die angestrebten Entwicklungsprozesse zielführend und hinreichend sind. Um möglichst authentisches Datenmaterial zu erhalten, empfiehlt es sich, dass die leistungserbringenden Fachkräfte entsprechend dem erarbeiteten Raster Daten zu abgeschlossenen Hilfen zusammenstellen, welche dann an die Jugendhilfeplanung oder eine andere Stelle zur Dateneingabe und -aufbereitung weitergeleitet werden. Im nächsten Schritt gilt es dann diese aufbereiteten Daten zu diskutieren und entsprechende Schlüsse daraus zu ziehen. Dabei ist von großer Bedeutung, dass hier Fach- und Leitungskräfte beteiligt sind. Denn nur wenn die Leitungskräfte bestimmte Empfehlungen mittragen und unterstützen, können diese auch tatsächlich weiterverfolgt und umgesetzt werden. Die Beteiligung der Fachkräfte ist in zweierlei Hinsicht von Bedeutung. Sie bringen über die Beteiligung an der Diskussion der Ergebnisse ihre alltäglichen Erfahrungen in Hilfeprozessen ein und können damit die für eine fallübergreifende Evaluation notwendigen, überwiegend quantitativen Daten qualifizieren. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die Qualität der Daten an sich in dem Maße steigt, wie Fachkräfte sich darauf verlassen können, an der Interpretation der gesammelten Daten beteiligt zu sein und auf die daraus folgenden Konsequenzen Einfluss nehmen zu können.

Um Evaluation strukturell zu verankern bedarf es verbindlicher Vereinbarungen zwischen Fach- und Leitungskräften, aber auch zwischen öffentlichen und freien Trägern. Dies gilt für die Evaluation auf der Fallebene ebenso wie auf der fallübergreifenden Ebene. Dazu gehören die Verständigung auf bestimmte Vorgehensweisen und Instrumente ebenso wie die Berücksichtigung der Evaluation als Qualität sicherndes Element in der Leistungs- und Entgeltvereinbarung. Denn die Entwicklung, Durchführung, Auswertung und Kommunikation der Evaluation und der daraus resultierenden Erkenntnisse, muss in die Planung und Gestaltung von Arbeitszeit berücksichtigt werden, soll sie verlässlicher Bestandteil von Arbeitsroutinen werden. Damit allerdings Evaluation seine Wirkung entfalten kann, braucht es über diese Strukturelemente hinaus die grundsätzliche Bereitschaft jeder einzelnen Fachkraft zur Selbstreflexion und zum kontinuierlichen Lernen aus Erfahrung. Außerdem gilt es innerhalb jeder Institution ebenso wie zwischen Jugendämtern und Leistungserbringern eine Feedback-Kultur zu entwickeln, die wechselseitige Kritik in wertschätzender Anerkennung ermöglicht und fördert.

Die Evaluation bei Abschluss von Hilfen als besonderes Potential für systematisches Lernen aus Fallverläufen und Hilfeplanungsprozessen

Wie eingangs bereits aufgezeigt wurde, ist die Notwendigkeit und Nützlichkeit von Evaluation auf breiter Ebene anerkannt. Hürden für die praktische Umsetzung liegen vor allem in fehlenden Rahmenbedingungen (Jugendhilfeplanungsstellen, Zeitressourcen etc.), aber auch in wenig anschlussfähigen Instrumenten, ungeklärten Auswertungsprozeduren und fehlenden Kommunikationsstrukturen zwischen Fach-, Leitungs- und Planungskräften von öffentlichen und freien Trägern bezogen auf die Verwertung der Ergebnisse. Die Bedeutung fallübergreifender Orte der Verständigung auf fachliche Standards, gemeinsame Instrumente und Kommunikationsstrukturen für die Auswertung und Perspektiventwicklung wurden bereits herausgearbeitet. Nun soll in einem weiteren Schritt aufgezeigt werden, wie gerade der Abschluss von Hilfen als Anknüpfungspunkt für Evaluationsprozesse sowohl auf der einzelfallbezogenen wie auch auf der fallübergreifenden Ebene nutzbar gemacht werden kann.

Neben der Hilfeplanfortschreibung ist der Abschluss von Hilfen ein Zeitpunkt im Hilfeverlauf, an dem von allen Beteiligten zumindest implizit Bewertungen vorgenommen werden. Allerdings ist dazu bundesweit festzustellen, dass der Abschluss von Hilfen vielfach nicht standardisiert ist und auch nur selten systematische Auswertungen der Hilfeverläufe vorgenommen werden (vgl. Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens 2003). Damit geht Wissen um förderliche und hinderliche Faktoren für gelingende Hilfeprozesse verloren. Die Einführung allein eines verbindlichen Abschlusses von Hilfen und die Dokumentation zentraler Erkenntnisse aus der Gesamtbilanz zum Hilfeverlauf wäre hier bereits ein wesentlicher Schritt der Qualitätsentwicklung im Hilfeplanverfahren. Am Modellstandort Rheinland-Pfalz wurden dazu drei Instrumente entwickelt, die die Gestaltung des Abschlusses von Hilfen unterstützen sollen. Dies sind eine Vorab-Info zur Vorbereitung des Abschlussgesprächs sowie ein Leitfaden für das Abschlussgespräch. Diese beiden Instrumente sind insbesondere für die Evaluation auf der Fallebene bestimmt. Der Datenbogen als drittes Instrument dient schließlich der systematischen Datensammlung für die fallübergreifende Evaluation. Im Folgenden werden die Intention und Zielrichtung dieser drei Instrumente genauer beschrieben. Dabei wird zugleich herausgestellt, wie über gezielte Evaluationsfragen Lernprozesse über die Reflexion von Hilfeverläufen angestoßen werden können (Instrumente sind auf der Material-CD; Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens i.E.).

Vorab-Info zum Abschlussgespräch

Die Vorab-Info zum Abschlussgespräch wird von den Fachkräften des Leistungserbringers mit den AdressatInnen gemeinsam erarbeitet und fokussiert insbesondere das Maß der Zielerreichung über den gesamten Hilfeverlauf. Gegenstand der Vorab-Info ist entsprechend die Einschätzung des gesamten Hilfeprozesses aus der Perspektive der Eltern, Kinder und Fachkräfte des Leistungserbringers, in wie fern die vereinbarten Ziele im Hilfeverlauf insgesamt erreicht werden konnten, woran dies zu erkennen ist, was dazu beigetragen hat oder was dies erschwert hat. Außerdem werden hier Themen und weitere Bewältigungsanforderungen festgehalten, die im Hilfeverlauf nicht bearbeitet wurden bzw. bearbeitet werden konnten. In einem zweiten Schritt wird der Hilfeverlauf – wiederum differenziert nach den Perspektiven der Beteiligten – bewertet. Dabei soll neben dem Hilfeprozess an sich auch die Zusammenarbeit zwischen AdressatInnen und Leistungserbringer explizit beurteilt werden.

Außerdem soll auf gelingende Prozesse und Veränderungen eingegangen und Weiterentwicklungsbedarfe sollen vermerkt werden. Am Ende der Vorab-Info zum Abschlussgespräch stehen Einschätzungen und Ideen, was für den Abschluss der Hilfe als Übergang in die Selbständigkeit zu bedenken ist. Dabei können flankierende Maßnahmen, Strategien zur Bewältigung von Krisensituationen u.ä. angesprochen werden. Die schriftliche Dokumentation der Ergebnisse dieses Bilanzierungsprozesses geht zur Vorbereitung des Abschlussgesprächs zwei Wochen vor dem anberaumten Termin an das Jugendamt, die AdressatInnen und den Leistungserbringer. Mit dieser Vorab-Info zum Abschlussgespräch wird im Hilfeverlauf Raum geschaffen, in dem Leistungserbringer und AdressatInnen strukturell gesichert den gesamten Hilfeverlauf gemeinsam auswerten sowie förderliche und hinderliche Faktoren im Rückblick herausarbeiten können. Damit wird mit der Vorab-Info zum Abschlussgespräch zugleich ein Ort der fallbezogenen Evaluation innerhalb der Einrichtung bzw. leistungserbringenden Dienste geschaffen.

Leitfaden für das Abschlussgespräch

Aufgabe des Leitfadens für das Abschlussgespräch ist es, die Bilanzierung des Hilfeverlaufes und die Einschätzung des Erfolgs der Hilfe zu strukturieren. Mit dem Abschlussgespräch geht es um eine zusammenfassende Bewertung des Hilfeverlaufes aus den unterschiedlichen Perspektiven. Diese Bewertung kann an die oben skizzierte Vorab-Info zum Abschlussgespräch anschließen und diese ergänzen. Von Bedeutung ist hier allerdings, mit dem Abschlussgespräch einen Rahmen zu schaffen, der es den Eltern und Kindern/Jugendlichen ermöglicht, auch gegenüber der leistungsgewährenden Stelle Jugendamt ihre Einschätzungen zum Hilfeverlauf mündlich kundzutun und sich aktiv an dem hier angestrebten gemeinsamen Bewertungsprozess zu beteiligen. Unterscheiden sich die Bewertungen des Hilfeverlaufes zwischen den Beteiligten (Jugendamt, AdressatInnen, Leistungserbringer) gravierend, sind konkretisierende Nachfragen und das Herausarbeiten der Unterschiede zu empfehlen. Dabei ist vor allem von Interesse, woran die Beteiligten ihre Bewertung jeweils festmachen. Eine solche Analyse kann wertvolle Hinweise darauf geben, welche Wirkungen ein spezifisch intendiertes Handeln beim jeweiligen Gegenüber auslösen kann. Das Abschlussgespräch sollte wie die Hilfeplangespräche zeitlich begrenzt sein, so dass für Eltern und junge Menschen eine durchgängig aufmerksame Teilnahme realistisch ist.

Datenbogen für abgeschlossene Hilfen

Wie oben ausgeführt bedarf es für eine fallübergreifende Evaluation zunächst entsprechendes Datenmaterial. Dazu bietet es sich besonders an, nach Abschluss von Hilfen systematisch Daten zur Fallkonstellation und zum Hilfeverlauf in einem Raster zu dokumentieren, das dann an die Jugendhilfeplanung (oder auch eine andere mit der Auswertung beauftragte Stelle) weitergeleitet wird. Zu diesem Zweck empfiehlt es sich, die einzelnen Fragen überwiegend als geschlossene Fragen zu gestalten, um eine EDV gestützte statistische Auswertung zu erleichtern.

Für die Auswahl der Daten, die mit diesem Datenbogen erfasst werden sollen, war am Modellstandort Rheinland-Pfalz die Frage leitend, über welche Daten die wesentlichsten Hinweise auf Weiterentwicklungsbedarfe in der Hilfeplanung gewonnen werden können. Voraussetzung dazu war die Begrenzung auf wenige Fragen, damit die Datenmenge über-

schaubar und der Arbeitsaufwand leistbar bleiben. Schwerpunktlegungen erfolgten vor diesem Hintergrund auf die Hilfeart, die Familienkonstellation, die Beendigungssituation und die Anschlussmaßnahmen an die beendete Hilfe. Mit diesem Datenmaterial können nach entsprechender Aufbereitung der Daten die Häufung bestimmter Zielgruppenphänomene, differenzierte Gelingenszusammenhänge, wiederkehrende Beendigungskonstellationen oder auch verdichtete Zuweisungen zu bestimmten Hilfearten auffallen und der kritischen Betrachtung zugänglich werden.

In der Zusammenschau lässt sich für den Modellstandort Rheinland-Pfalz resümieren, dass mit den fallübergreifend entwickelten Absprachen und Instrumenten überschaubare Evaluationsschritte eingeleitet werden konnten. Die Vorab-Info zur Hilfeplanfortschreibung ebenso wie die Vorab-Info und der Leitfaden zum Abschlussgespräch bieten handhabbares Material für fallbezogene Evaluationsprozesse. Diese gilt es nun im Kontext von Alltagsroutinen auszuprobieren und die Erfahrungen damit wiederum zu reflektieren. Die Möglichkeit des Austausches zwischen den Fachkräften zu den Erfahrungen mit diesen Evaluationsschritten könnte dabei eine Möglichkeit sein, diesen Bereich der Evaluation angemessen weiterzuentwickeln.

Für den wirksamen Einsatz des Datenbogens bedarf es noch der entsprechenden Einbindung in Strukturen und Verfahren. So ist noch zu klären, wie die Schnittstelle zur Jugendhilfeplanung gestaltet wird, wo welche Daten gesammelt, ausgewertet, aufbereitet, diskutiert und kommuniziert werden, wie schließlich auch die Rückkopplung der Auswertungsergebnisse mit den Fachkräften gewährleistet werden kann. Dabei gilt es sowohl jeweils institutiensintern entsprechende Strukturen und Verfahren aufzubauen als auch trägerübergreifend. Erst dann können die Evaluationsergebnisse für trägerinterne Qualitätsentwicklungsprozesse sowie für eine kooperative Weiterentwicklung der Angebotsstruktur hin zu mehr Bedarfsgerechtigkeit und Lebensweltnähe nützlich werden.

Ausblick

Zusammenfassend ist zu betonen, dass die Evaluation im Hilfeplanverfahren nach wie vor eine zentrale Entwicklungsaufgabe in der Kooperation öffentlicher und freier Träger ist. Dabei geht es nicht allein um die Entwicklung handhabbarer Instrumente, sondern viel mehr um die Entwicklung einer Kultur des gemeinsamen Lernens sowie um den Aufbau von tragfähigen Strukturen, die ein solches Lernen fördern. Ein systematisches Lernen aus Erfahrung braucht die Einbettung in Kommunikationsstrukturen, die von der Bereitschaft gekennzeichnet sind, Gelingendes und Schwieriges gleichermaßen wahrzunehmen und zu reflektieren – immer mit dem Ziel, für die AdressatInnen hilfreiche Erziehungshilfen zu gestalten. Indem so die individuelle Passung und Wirksamkeit von Hilfen den gemeinsamen Orientierungspunkt für öffentliche und freie Träger darstellen, kann die Weiterentwicklung der Erziehungshilfen und der Hilfeplanung als deren zentraler Steuerungsprozess den Status eines gemeinsamen Projektes erlangen. Wird so die Hilfeplanung zu einer gemeinsamen Sache, zu deren Gelingen alle Beteiligten ihren jeweils möglichen und aufgabengerechten Beitrag leisten, werden systematische Selbstreflexions- und Auswertungsprozesse für die fachliche Vergewisserung sowohl auf der Ebene der konkreten Fallarbeit als auch der fallübergreifenden, konzeptionellen und planerischen Weiterentwicklung bedeutsam. Jeder Evaluationsschritt, der gemeinsam zwischen öffentlichen und freien Trägern und unter Einbindung von Fach- und Leitungskräften in der hier dargestellten Weise entwickelt, erprobt und strukturell verankert wird, ist

als ein Baustein hin zu einem multiperspektivischen und mehrdimensionalen Evaluationskonzept anzusehen. Außerdem kann sich über solche konkrete Erfahrungen der Kooperation und Evaluation eine Kultur der Verständigung entwickeln, die wiederum förderlich auf die Weiterentwicklung einer kooperativen Evaluation wirken kann. Angesichts eines steigenden Legitimationsdrucks auf die Jugendhilfe im Allgemeinen und die Erziehungshilfen im Besonderen wird mit einer solchen kooperativen Evaluation zugleich eine wesentliche Grundlage für fachlich fundierte Steuerungsprozesse gelegt, die auch die Wirtschaftlichkeit von Hilfen im Blick behalten. Dies setzt allerdings voraus, dass Aufgaben der Evaluation systematisch auch in Arbeitsplatzbeschreibungen von Fach- und Führungskräften bei öffentlichen und freien Trägern aufgenommen und durch entsprechende Zeitressourcen einkalkuliert werden. Hier ist Investition in eine kooperative und beteiligungsorientierte Evaluation gefragt – in der Hoffnung auf effektivere, weil zielgenauere und für die AdressatInnen hilfreichere Hilfen.

Literatur

- Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens (Hg.) (2003). Hilfeplanung als Kontraktmanagement? Erster Zwischenbericht des Forschungs- und Entwicklungsprojektes „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ München
- Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens (Hg.). Bausteine guter Hilfeplanung (Arbeits-titel). Eine Materialsammlung auf CD. i.E.
- Müller, Heinz & Schmutz, Elisabeth (2005). Sozialraumorientierung: eine Entwicklungsperspektive für die erzieherischen Hilfen?! Hrsg. durch MASFG. Mainz. Im Erscheinen
- Spiegel, Hiltrud von (1999). Selbstevaluation – Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung „von unten“. In: Merchel, Joachim (Hg.). Qualität in der Jugendhilfe. 2. Auflage. Münster, S. 351 – 373

III. PRAXISORIENTIERTE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG ALS MOTOR FÜR INNOVATIONEN

verfasst von Heinz Müller & Wolfgang Sierwald

War das Projekt erfolgreich und was hat gewirkt?

Ob das Forschungsprojekt „Hilfeplanung als Kontraktmanagement“ insgesamt als Erfolg zu bewerten ist, wird sich erst im Laufe der Zeit und in unterschiedlichen Diskursen auswerten lassen. Generell sind die Anforderungen und Erwartungen an Modellprojekte hoch und vielfältig. Modellprojekte sollen Impulse auf unterschiedlichen Ebenen geben und daran wird ihr Erfolg von der Praxis, der Fachöffentlichkeit und nicht zuletzt auch von den Auftraggebern bewertet. Modellprojekte sollen konkrete und positive Auswirkungen auf die Praxis haben, Innovationsimpulse setzen und Hinweise zu Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit über die Modellstandorte hinaus liefern. Die Projektergebnisse sollen insgesamt dazu beitragen, Wissensdefizite über die Leistungen, Rahmenbedingungen, Standards und Auswirkungen der Jugendhilfepraxis zu schließen, um damit auch ertragreich für die Jugendhilfeforschung und Theoriebildung zu sein. Aber auch der Auftraggeber, hier das Ministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, verfolgt ein spezifisches Interesse, in dem es um die Überprüfung der Auswirkungen der rechtlichen Verankerung des § 36 im Kinder- und Jugendhilfegesetz geht, um die Möglichkeiten und Grenzen der rechtlichen Steuerung pädagogischer Prozesse sowie die Gesetzesfolgen nach einer nunmehr 15-jährigen Implementierungszeit abschätzen zu können (vgl. Wiesner 2004, 339 ff).

Diesen unterschiedlichen Erwartungen kann immer nur in begrenzter Weise Rechnung getragen werden, zumal sich die Wirkung und die Nachhaltigkeit von Modellprojekten erst nach einer gewissen Zeit feststellen lassen und sich aufgrund der Komplexität des Handlungsfeldes nur sehr eingeschränkt Wirkungsanalysen durchführen lassen. Auch wenn praxisorientierte Forschungs- und Entwicklungsprojekte in besonderer Weise darauf abzielen, nutzbare Ergebnisse zu erzielen, so ist im Rahmen der sozialwissenschaftlichen Verwendungsforschung klar herausgearbeitet worden, dass die Praxis und die Politik die Ergebnisse autonom und kontextgebunden nutzen (vgl. Haubrich & Lüders 2004, 324).

Modellprojekte und -programme sind aufgrund der oftmals hohen Erwartungen auch zum Erfolg gezwungen. In der Regel haben alle Beteiligten (Praxis, Politik, Auftraggeber und externe Begleitung) ein hohes Interesse daran, dass die mit dem Modellprojekt anvisierten Ziele auch erreicht, die Ressourcen gewinnbringend eingesetzt und sich auf den unterschiedlichen Ebenen Nützlichkeit einstellt. Veränderungsprozesse und ein reflexiver Blick auf die Praxis kommen schon dadurch zustande, dass ein Expertensystem von außen den Dialog mit den im Feld handelnden Akteuren sucht. Da es sich in unserem Fall um ein Bundesmodellprojekt handelte, die Beteiligung der ausgewählten Standorte freiwillig war und sich aus der Teilnahme nicht zwangsläufig Reformkonsequenzen ergeben mussten, wurde die Mitwirkungsmöglichkeit als Anerkennung und Interesse für ein oftmals schwieriges und bedeutsames Praxisfeld erlebt. Aufgrund dieser Rahmenbedingungen war es möglich, aus forscherscher Perspektive einen Einblick in die konkrete Hilfeplanungs- und Kooperationspraxis zu erhalten, darauf aufbauend je spezifische Entwicklungsbedarfe und -ziele zu erarbeiten, um diese dann in veränderte Strukturen und Handlungsrouinen zu überführen.

Die Auswertung an den einzelnen Modellstandorten und im Rahmen von standortübergreifenden Treffen hat gezeigt, dass es vor Ort gelungen ist, die Praxis der Hilfeplanung und der Kooperation zwischen öffentlichen und freien Trägern zu qualifizieren und strukturbildende Maßnahmen einzuleiten. Die einzelnen Ergebnisse sollen an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden, vielmehr ist interessant, welche Faktoren sich als förderlich für das Gelingen des Modellprojektes erwiesen haben. Diese Frage ist deshalb von besonderer Bedeutung, da sich die Projektergebnisse zwar einerseits in Handlungsempfehlungen verdichten und sich auch in verschiedenen Instrumenten und Verfahrenshinweisen konkretisieren lassen, dadurch aber andererseits längst nicht die Gewähr gegeben ist, dass damit auch ein bundesweiter Transfer gestaltet werden kann. Die Ergebnisse der Projekternte (vgl. Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens 2003) haben gezeigt, dass es an formalen Regelungen und Empfehlungen nicht mangelt, diese aber nicht hinreichend sind, um systematisch Praxisentwicklung zu betreiben, die nicht nur in einem Jugendamtsbezirk, sondern bundesweit eine nach fachlichen Standards ausgerichtete Rechtsgestaltung ermöglichen.

Die Praxis der Hilfeplanung ist nach wie vor vielfältig und kann als kooperatives, handlungsorientiertes und prozesshaftes Verfahren zur Ausgestaltung personenbezogener Dienstleistungen auch nicht anders sein. Deshalb geht es nicht nur darum zu klären, was Standards und Verfahrenswege „guter Hilfeplanung“ auszeichnet, sondern wie vor Ort dieses Verfahren im Dialog zwischen öffentlichen und freien Trägern mit Bedeutung versehen werden kann. Ähnlich wie sich das Hilfeplanverfahren als zwei aufeinander verwiesene Formen- und Inhaltsseiten eines pädagogischen Prozesses (vgl. Schwabe 1999) beschreiben lässt, d.h. als Gelegenheitsstruktur für den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen, die Erfahrung von Selbstwirksamkeit und neuen Handlungsoptionen, geht es auch bei Praxisentwicklungsprozessen um die Erweiterung professioneller Reflexivität in tragfähigen Strukturen und Kooperationsformen, die weder verordnet noch technisch hergestellt werden kann.

Die Hilfeplanung als geeigneter Gegenstand für Praxisentwicklung

Modellprojekte und Evaluationen zeichnen sich häufig dadurch aus, dass etwas Neues in die Praxis der Jugendhilfe eingeführt werden soll, sei es ein neues Angebot, eine neue Methode oder eine veränderte Organisationsstruktur, die auf ihren Ertrag hin überprüft und weiterentwickelt werden soll. Höchst selten geht es bei Modellprojekten um die Überprüfung und Fortentwicklung von Alltagsroutinen und „Standardangeboten“, wenn, dann eher im Kontext von Organisationsentwicklungsprozessen, die oftmals auf die Identifizierung von Einsparpotentialen zielen. Bei der Hilfeplanung handelt es sich hingegen um eine Alltagsroutine bei öffentlichen und freien Trägern, die seit der Einführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes millionenfach erprobt und mehr oder weniger erfolgreich durchgeführt wurde. Die Ergebnisse des Modellprojekts zeigen, dass heute kaum ein Jugendamt oder ein freier Träger der Jugendhilfe auf diesen zentralen Schlüsselprozess in der Ausgestaltung von Hilfen verzichten will und allgemein anerkannt ist, dass von der Qualität der Hilfeplanung auch die Wirkung der Hilfen maßgeblich beeinflusst wird (vgl. BMFSJ 1998). Bedeutung und Stellenwert der Hilfeplanung sind in der Jugendhilfepraxis längst angekommen. Nicht nur praktisch sondern auch theoretisch wird der Ertrag der Hilfeplanung für die professionelle Weiterentwicklung der Jugendhilfe hoch eingeschätzt. Die Hilfeplanung steht beispielhaft für ein „Konstruktionsprinzip“ reflexiver Professionalität und lebensweltorientierter Sozialer Arbeit, in dem Hilfekonzeppte in einer

sozialstrukturierten Weise biographie- und beteiligungsorientiert angelegt werden (vgl. Messmer 2004; Thiersch & Grunwald 2002; Schefold 1999).

Dennoch ist das Thema Hilfeplanung weder in der Praxis noch in der Forschung „abgearbeitet“ und anderen Konjunkturthemen gewichen. Nach wie vor werden Tagungen und Fortbildungen zum Thema Hilfeplanung gut besucht und Modellprojekte in den Kommunen gestartet. Das mag auch darauf zurückzuführen sein, dass es kaum ein Thema in den erzieherischen Hilfen gibt, das nicht mehr oder weniger eng mit Fragen der Hilfeplanung verknüpft ist: sei es die Ausgestaltung von Qualitätsentwicklungsvereinbarungen (vgl. Merchel 2002), der sozialräumliche Umbau der sozialen Infrastruktur (vgl. Wiesner 2002), die Einführung Neuer Steuerungsmodelle (vgl. Merchel & Schrapper 1996) bis hin zu Schnittstellenklärungen zur Psychiatrie, Polizei und Schule. Daran wird deutlich, dass fachliche Innovationen (z.B. Ressourcenorientierung), Veränderungen in der Angebotsstruktur (z.B. Flexibilisierung von Hilfen) und auch Kostendebatten vor Ort immer auch Rückwirkungen auf die Hilfeplanung im Wechselspiel von professionellen Anforderungen und strukturellen Reaktionen zeigen. Dass dies nicht immer beachtet wird, zeigt sich bei der dem Abschluss von Entgeltvereinbarungen, in der häufig die Qualitätsanforderungen an die Hilfeplanung und damit auch an den öffentlichen Träger nicht mit bedacht werden (vgl. Merchel 2004, Wiesner 2003). Das Thema Hilfeplanung ist so immer aktuell und von hoher praktischer Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund ist auch die hohe Mitwirkungsbereitschaft an den Modellstandorten erklärbar. Unbearbeitete Themen der Hilfeplanung erschweren unmittelbar das Alltagsgeschäft bei öffentlichen und freien Trägern. Aufgrund des immer wiederkehrenden Legitimationsdrucks, dem die Hilfen zur Erziehung unter Kostengesichtspunkten ausgesetzt sind, ist auch der Handlungsdruck auf der Ebene der Fach- und der Leitungskräfte hoch. Da das Thema Hilfeplanung ein sehr breites Spektrum professioneller, rechtlicher wie organisatorischer Fragen umfasst, die in Wechselwirkung zueinander stehen, können Praxisentwicklungsprozesse an jeder Stelle einsetzen. Ob es sich dabei um Methoden der Beteiligung oder der Zielformulierung handelt oder die Entwicklung von Dokumentationssystemen und unterstützender Aufbau- und Ablaufstrukturen im Amt oder im Zusammenwirken mit freien Trägern, ist dabei relativ egal. Entscheidend dabei bleibt, dass im Rahmen von Praxisentwicklungsprozessen keine einfache Komplexitätsreduktion vorgenommen wird, d.h. keine technische Abarbeitung von singulären Entwicklungsaufgaben außerhalb dieses komplexen Gesamtzusammenhangs von Hilfeplanung erfolgt. Die Kunst besteht darin, ausgehend von praktischen Entwicklungserfordernissen und alltagspraktischer Routinen, die reflexiven professionellen Kompetenzen zu erhöhen, neue Handlungskonzepte vor dem Hintergrund professioneller Sinngebungen zu entwickeln und in neue Routinen zu übersetzen. Die Qualifizierung von Hilfeplanung ist so gesehen kein einmaliges Unternehmen, das mit einer einmal verfassten Arbeitshilfe abgeschlossen wäre, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der auf entsprechende Strukturen angewiesen ist, die Lernen aus Erfahrung dauerhaft ermöglichen.

Forschung und Entwicklung als zielorientierter Aushandlungs- und Reflexionsprozess

Das Modellprojekt „Hilfeplanung als Kontraktmanagement“ war als Praxisforschungs- und Entwicklungsprojekt konzipiert. Die besondere Qualität in der Verbindung von Forschung und Entwicklung liegt darin, dass einerseits komplexe soziale Tatbestände und Prozesse, wie sie

kennzeichnend für die Hilfeplanung sind, systematisch analysiert und in aufklärende Situationsdeutungen überführt werden können und andererseits vor diesem Hintergrund Aushandlungsprozesse mit der Praxis eine orientierende wie innovative Funktion entfalten können. Es geht also darum, die in Forschungsprozessen gewonnenen Erkenntnisse für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar zu machen, auf dieser Basis Arbeitsvollzüge zu reflektieren und daraus eine Umsetzungsplanung zu generieren. Praxisforschung und Entwicklung ist dabei vor allem auch ein sozialer Prozess, der auf Kommunikation, Aushandlung und Bildung bei allen Beteiligten basiert. Für das Vorgehen an den Modellstandorten bedeutete dies, dass zu Beginn des Projektes die (standortübergreifenden) erkenntnisleitenden Fragestellungen und die Methoden transparent gemacht wurden, dabei aber offen blieb, an welchen Themen schwerpunktmäßig vor Ort gearbeitet werden sollte. Die Schwerpunktthemen kristallisierten sich in einem Aushandlungsprozess mit den Fach- und Leitungskräften der beteiligten öffentlichen und freien Träger heraus. Das Ergebnis wurde in einem Kontrakt für alle verbindlich festgehalten.

In Modellprojekten dieser Art wird häufig ein Spannungsfeld zwischen Nützlichkeit, also direktem Entwicklungsgewinn und praktischer Übertragbarkeit, und Erkenntnisgewinn gesehen, das als Ausdruck unterschiedlicher Funktionslogiken von Wissenschaft und Praxis als Praxis-Theorie-Problem definiert wird. In der Tat lässt sich die Differenz zwischen der Logik und dem Verwendungszusammenhang von Forschung und sozialpädagogischer Praxis nicht nivellieren oder aufheben. Vielmehr ist hier die Frage interessant, welche gegenseitigen Lern- und Anregungspotentiale es dennoch gibt und wie diese genutzt werden können (vgl. Lüders 1999, 217). Idealerweise sollten in einem Praxisforschungs- und Entwicklungsprojekt beide Interessen ihren Platz haben und aufeinander bezogen sein: Hilfreich war in unserem Modellprojekt, dass sich der erhoffte Erkenntnisgewinn auf praxisrelevante Themen bezog. Die wissenschaftliche Ebene wurde als Gegenstand fachlicher Reflexion und des „Darüberhinaustretens“ aus praktischen Handlungszwängen wahrgenommen, um eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames fachliches Verständnis zu entwickeln. Praxisorientierte Forschung steht damit nicht außerhalb der Praxis, die es aufzuklären und gleichzeitig zu verändern gilt. Sie bildet eine Form des „Dazwischentretens“ aus, wenn es zwischen allgemeinen Erkenntnissen und konkreten praktischen Handlungsbedarfen zu vermitteln gilt. In ähnlicher Weise lässt sich auch sozialpädagogisches Handeln bestimmen, das als Expertensystem nicht außerhalb der Lebenswelt steht, die es gleichzeitig zu verändern gilt (vgl. Hamburger 2003, 73). Systeme sind insbesondere dann bereit Informationen herauszugeben und sich einem Entwicklungsprozess zu öffnen, wenn sie sich einen Gewinn, eine Verbesserung ihrer Situation erwarten. Häufig gibt es Befürchtungen, wenn die Inhalte, Ziele, Verfahren und auch die Kriterien für die Nutzung der Ergebnisse nicht mit allen Beteiligten ausgehandelt sind, dass es entweder keine unmittelbare Auswirkung oder gar eine Verschlechterung gibt. Dies gilt gleichermaßen für das Adressatensystem gegenüber dem Helfersystem in der Hilfeplanung wie für das Praxissystem gegenüber dem Wissenschaftssystem oder auch für Kooperationsbeziehungen öffentlicher und freier Träger.

Im Verlauf der Forschungs- und Entwicklungsarbeit wurde immer wieder deutlich, dass in diesem Projekt der Gegenstand, also die Hilfeplanung, die Fortentwicklung dieses Verfahrens und der Forschungsprozess, sehr starke Ähnlichkeiten und Bezüge zueinander aufweisen. Sei es bei der Einbeziehung von Praxis und AdressatInnen, sei es bei der Klärung von Funktionen, von Rollen und Aufgaben im Prozess, sei es bei der Erarbeitung und Reflexion von Entwicklungsaufgaben und von Methoden ihrer Bearbeitung oder der Formulierung von

Zielsetzungen und deren Überprüfung: in weiten Bereichen mussten nicht stark unterschiedliche Prozesse verbunden werden, sondern für unterschiedliche Herangehensweisen konnte in weiten Teilen eine Sprache entwickelt werden, die zwischen „Dabeisein“ und „Darüberhinaustreten“ vermittelt. In der Verbindung von Forschung und Entwicklung finden bei allen Beteiligten Bildungsprozesse statt, die sich von technokratischen Machbarkeitsvorstellungen in einfachen Ursache-Wirkungsketten abheben. Bildungsprozesse basieren auf Anerkennung, Kommunikation und der Eröffnung von Aneignungsmöglichkeiten.

Die Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens als Bestandteil einer Innovationsstrategie und -kultur

Das Thema Hilfeplanung ist komplex und kompliziert, tangiert in grundlegender Weise das Selbstverständnis von öffentlichen und freien Trägern, das fachliche Selbstverständnis der Praktiker und Praktikerinnen und ist zentraler Bestandteil von Organisations- und Qualitätsentwicklungsprozessen (vgl. Merchel 1998; 2004). Damit ist die Fortentwicklung des Hilfeplanungsverfahrens immer auch überfordernd und steht in der Gefahr, dass „Baustelle um Baustelle“ aufgemacht und orientierende Entwicklungsschritte aus dem Blick geraten.

Veränderungsprozesse sind besonders dann erfolgreich, wenn sie sich an bestehende Systeme anschließen und diese weiterentwickeln. Es geht also darum, dass die Beteiligten die bestehenden Prozesse, d.h. den Alltag als Leistung und Ausdruck sinnhafter Handlungsstrategien rekonstruieren und dass von außen hinzukommende Experten und Expertinnen, seien es die Sozialarbeiter in der Hilfeplanung oder die Forscher im Modellprojekt diesen Alltag anerkennen, vorhandenen Kompetenzen, Strukturen und Prozesse nutzen und erweitern. Dazu ist es notwendig, gezielte Interventionen in eine Kultur und Strategie der Entwicklung einzubinden und Veränderungen als hilfreiche Erfahrung von Selbstwirksamkeit in komplexen fachlichen, rechtlichen und institutionellen Strukturen zu gestalten. Jede Veränderung beginnt mit einer kritischen Bestandsaufnahme auf der Basis systematisch gewonnener und empirisch nachvollziehbarer Daten (z.B. Interviews mit AdressatInnen, Aktenanalysen, Fallrekonstruktionen). Damit soll einerseits der Relevanzbereich für Veränderungen abgesteckt, aber vielmehr noch eine zu schnelle und enge Auswahl der für die Prozessgestaltung relevanten Informationen verhindert und der Blick für andere Möglichkeiten offen gehalten werden, um im Wechselspiel von fachlich wünschenswertem und pragmatisch möglichem geeignete Interventionsstrategien zu planen. Dieses Wechselspiel setzt sich in Aushandlungsprozessen zwischen Fach- und Leitungskräften, zwischen öffentlichen und freien Trägern und zwischen Fachpraxis und Politik fort. Fachliche Aushandlungsstrategien als das „partnerschaftliches“ Ringen um die beste Lösung müssen eingebunden sein in Entscheidungsprozesse auf der Ebene von Leitung und Politik, damit eine überprüfbare Verbindlichkeit hergestellt werden kann. Die Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung besteht hier nicht nur darin, eine gesicherte Datengrundlage zu schaffen und Reflexionsprozesse anzuleiten, sondern auch Kommunikationsabbrüche zwischen den einzelnen Ebenen zu identifizieren und Verfestigungstendenzen entgegen zu wirken. Dazu ist es notwendig, gezielte Interventionen in eine Kultur der Entwicklung einzubinden, die „top-down“ Verfahren in hierarchischen Strukturen ebenso umfasst wie „bottom-up“ Strategien in tragfähigen Kommunikationszusammenhängen. Entscheidend dabei ist, dass Strukturen und Arbeitszusammenhänge geschaffen werden, die Gestaltungsspielräume klar umreißen und Fehlerfreundlichkeit ermöglichen, um Lernen aus Erfahrung dauerhaft steuern zu können.

Aufgrund der Komplexität des Themas Hilfeplanung können nicht alle Veränderungsbedarfe in gleicher Weise und zum gleichen Zeitpunkt aufgegriffen werden. Die Einbindung in eine mittelfristige Innovationsstrategie kann den Entwicklungsprozess besonders gut unterstützen, wie die Erfahrungen am rheinland-pfälzischen Standort zeigen. Am Standort Rheinland-Pfalz war das Projekt eingebunden in das Landesprogramm „Erziehungshilfeoffensive Rheinland-Pfalz“ (vgl. MASFG 2003), die seit etwa 10 Jahren eine systematische Förderstrategie umfasst, um die Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung fachlich anzuregen, abgestimmt und nachhaltig zu gestalten. Von besondere Bedeutung ist diese Programmstruktur deshalb, weil es weniger um die Förderung einzelner Modellprojekte geht, die dann oftmals mehr oder weniger unverbunden und in Konkurrenz mit einer „herkömmlichen“ Praxis stehen, sondern um eine Programmstruktur, die Praxisforschung, Qualitätsentwicklung, Qualifizierung und neue Ansätze und Methoden aufeinander bezieht. Die Projekte zielen auf den Aufbau kooperativer Arbeitsbündnisse vor Ort oder in Regionen sowie auf den Dialog zwischen Praxis, Politik und Wissenschaft. Vor diesem Hintergrund traf das Modellprojekt „Hilfeplanung“ auf bereits vorhandene Innovationsstrategien bei öffentlichen wie freien Trägern und war anschlussfähig an Qualifizierungsprojekte für den ASD, Fortbildungen zum Thema „Ressourcenorientierung“ oder „Familienaktivierenden Ansätzen in der Heimerziehung“.

Die Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens war also hier kein punktuell und singuläres Ereignis, sondern Bestandteil eines landesweiten Programms, das mittelfristig angelegt ist und unterschiedliche innovationsfördernde Elemente enthält. Da die Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens ein Dauerthema in der Jugendhilfe ist und weiterhin bleiben wird, gilt es die Projektergebnisse auf Bundes-, Länder- und kommunaler Eben in eine Innovationsstrategie zu überführen. Da es kaum ein Reformthema in den Erziehungshilfen gibt, das nicht auch zu Fragen der Hilfeplanung führt und ohne Beachtung dieses zentralen Schlüsselprozesses bearbeitet werden kann, stellt sich hier die Herausforderung, die Schnittstellen zu profilieren und die Weiterentwicklung in abgestimmten Förder- und Modellprogrammstrukturen abzusichern.

Hilfeplanung und Kooperation: Der Ertrag für Praxis und Wissenschaft

Die Literaturschau im Projekt hat gezeigt, dass das Thema Hilfeplanung mit über 400 nachzuweisenden Aufsätzen, Büchern und Arbeitshilfen sicher zu den gut bestellten der Jugendhilfe gehört (vgl. Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens 2003, 38). Bei einer genaueren Durchsicht fällt auf, dass bei einer Vielzahl von Beiträgen, die pragmatisch-gestaltungsorientiert oder normativ-konzeptionell ausgerichtet sind, das Thema Kooperation von öffentlichen und freien Trägern zwar angesprochen und „Partnerschaftlichkeit“ „gebetsmühlenartig“ angemahnt wird, eine genauere Analyse aber fehlt. Diese black-box in der Auseinandersetzung mit dem Verhältnis öffentlicher und freier Träger in der Hilfeplanung verwundert um so mehr, als sich hier eine grundlegend neue Verhältnisbestimmung abzeichnet, die nicht nur vor dem Hintergrund der Einführung von Markt- und Wettbewerbsmodellen in der Jugendhilfe stattfindet (vgl. Otto & Schnurr 2000), seinen Ausdruck in der Neuordnung des § 78 a-g SGB VIII hat und in einer Vielzahl von sozialräumlichen Umbaumodellen bei einer noch ungeklärten Rechtslage längst Praxis geworden ist (vgl. Wiesner 2002).

Kooperation ist das Zauberwort und Synergieversprechen schlecht hin. Dabei ist Kooperation für die Jugendhilfe keineswegs ein neuer Tatbestand, da die Jugendhilfe ohne Kooperation weder strukturell noch inhaltlich und rechtlich beschrieben werden kann. Das Kinder- und

Jugendhilfegesetz kann an vielen Stellen als Kooperationsgesetz gelesen werden, als die Nominierung von Zusammenarbeit von öffentlichen und freien Trägern (z.B. §§ 3, 4, 36, 78, 79, 80 SGB VIII), mit anderen Stellen und öffentlichen Einrichtungen (§ 81 SGB VIII) und nicht zuletzt mit den AdressatInnen (§§ 1, 5, 8, 36, 80 SGB VIII). Das Jugendamt ist in seiner Zweiteilung als Verwaltung und Ausschuss kooperativ verfasst. Auch wenn momentan im Kontext von markt- und wettbewerbsorientierten Steuerungsstrategien oder auch der aktuellen Bildungsdebatte nicht einzuschätzen ist, ob die Jugendhilfe insgesamt gestärkt oder eher in ihre Einzelteile verfällt (Prävention – Intervention, bildungsnah – bildungsfern) bedarf es kaum einer Erläuterung, warum Jugendhilfe nur als Ganzes gut wirkt (vgl. Schrapper 2003).

Vor diesem Hintergrund hat Richard Münchmeier schon vor über 10 Jahren darauf hingewiesen, Jugendhilfeangebote und -institutionen nicht nur für sich selbst zu thematisieren, sondern auch ihre Netzwerk- und Austauschbeziehungen zu beobachten. Mit anderen Worten muss auch die Jugendhilfeforschung auf die Strukturen des Zusammenhangs ausgerichtet sein (vgl. Münchmeier 1993). Bislang handelt es sich bei dem Thema Kooperation um einen sozialpädagogisch wenig erforschten professionellen Aufgabenbereich der Jugendhilfe. Es existiert wenig systematisches Wissen über die Ausprägung von praktischen Kooperationsformen. Kooperation ist bis auf wenige Ausnahmen (vgl. van Santen & Seckinger 2003) kein Gegenstand sozialpädagogischer Forschung (vgl. Hamburger u.a. 2000, 78).

Insofern wurde mit dem Modellprojekt „Hilfeplanung als Kontraktmanagement“ ein zentrales praxisrelevantes Thema und eine Leerstelle in der Jugendhilfeforschung aufgegriffen, die allerdings aufgrund der Komplexität des Gegenstandsbereichs nur ansatzweise behandelt werden konnte. Zumindest konnte über das Modellprojekt genauer herausgearbeitet werden, welche förderlichen bzw. hinderlichen Rahmenbedingungen und professionellen Selbstverständnisse zu mehr oder weniger gelingenden Arbeitsbündnissen zwischen öffentlichen und freien Trägern führen. Hier zeigt sich unter spezifischen Fragestellungen aber weiterer Forschungsbedarf (z.B. Finanzierungsstrukturen). Praktisch verweisen die Modellprojektergebnisse auf eine Reihe von Ansatzpunkten, wie die Jugendhilfe als ganzes stärker in den Blick genommen werden kann (z.B. Qualifizierung von Arbeitsgemeinschaften und Ausschüssen, regionale Fortbildungen in Arbeitszusammenhängen, abgestimmte Instrumentenentwicklung, kooperative Selbst-/Evaluation), die es weiter auszubauen gilt.

Hilfeplanung und das Kinder- und Jugendhilfegesetz: Rechtsgestaltung als Vollzugsproblem

Die Projektergebnisse zeigen sehr eindeutig, dass die Hilfeplanung aus der Praxis der Jugendhilfe nicht mehr wegzudenken ist. Jenseits der Frage der „richtigen“ Fallbeurteilung, diagnostischer Zugangsweisen und dem Stellenwert von Aushandlungsprozessen in der Durchsetzung von Rechtsansprüchen, geht es in der Praxis vielmehr darum, „Fallverstehen“ im Zusammenwirken aller Beteiligten zu ermöglichen, akzeptierte Ziel zu erarbeiten und in handlungsorientierte Arbeitsschritte zu übersetzen. Ganz im Sinne des Gesetzgebers steht hier nicht die objektiv abgesicherte Diagnose im Zentrum, sondern wie es bei personenbezogen sozialen Dienstleistungen kaum anders möglich ist, die sachgerechte Abwägung, was als öffentliche Leistung notwendig und geeignet ist, um ein bestimmtes Interventionsziel zu erreichen. Im Rahmen dieses rechtstaatlichen Verfahrens muss immer eine komplexe Gemengelage von Problemen, Ressourcen, Interessen und Handlungsoptionen in einem betei-

ligungsorientierten Entscheidungsfindungsprozess abgewogen und in Hilfeziele mit einer antizipierten und akzeptierten Wirkung übersetzt werden. Längst ist das Modell „Hilfeplanung“ beispielgebend für andere Sozialleistungsbereiche (z. B. Eingliederungshilfe, Schule).

Bezogen auf die praktische Ausgestaltung der Hilfeplanung zeigt sich in diesem Verständnis kein rechtlicher Regelungsbedarf, eher ein Vollzugsproblem. Die Hilfeplanung ist programmatisch überfrachtet, d.h. es soll zuviel zugleich erledigt werden (Fall- und Feldbezug, Diagnose und Aushandlung, Moderation und Dokumentation, Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit). Diese Spannungsfelder lassen sich rechtlich nicht auflösen. Vielmehr zeigen die Ergebnisse des Modellprojekts wie über geklärte Strukturen und Vereinbarungen zwischen öffentlichen und freien Trägern ein qualifizierter Umgang mit komplexen Anforderungen gestaltet werden kann. Ein Vollzugsproblem ergibt sich aber nicht nur aus fachlich-inhaltlichen Gründen. Alle Qualifizierungsprozesse laufen ins Leere, wenn nicht auch vor Ort die entsprechenden Rahmenbedingungen vorhanden sind. Vor allem bei den öffentlichen Jugendhilfeträgern klafft hier oftmals eine eklatante Lücke zwischen Steuerungsverantwortung und praktischen Realisierungschancen. Vereinzelt weisen Untersuchungen darauf hin, dass vor dem Hintergrund knapper personeller Ressourcen eine kontinuierliche Hilfeplanung mit regelmäßigen Hilfeplanungsgesprächen gar nicht möglich ist. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass dort, wo die Fallzahlenbelastung pro Stelle hoch ist, auch die relative Inanspruchnahme und damit auch die Ausgabebeckwerte für Hilfen zur Erziehung hoch sind. D.h. eine ungünstige Personalausstattung wirkt bedarfsgenerierend und die Steuerungsverantwortung geht sukzessive auf den Leistungserbringer über (vgl. MASFG 2004).

Daraus nun die Konsequenz zu ziehen, dass aufwendige Hilfeprozesse nur noch bei Heimerziehung und Kindeswohlgefährdung durchzuführen seien, würde der Jugendhilfe einen Bärenienst tun. Diese Forderung erkennt, dass manche ambulante Hilfen sehr dicht in den Familienalltag eindringen und intervenierender wirken als manche Heimerziehung und dass ambulante Hilfen immer nur dann wirkungsvoll und effizient erbracht werden, wenn sie geplant, gesteuert und kontrolliert werden. In der Konsequenz sollte aus den Modellprojektergebnissen die Frage aufgegriffen werden, welche personellen Ressourcen vor Ort notwendig sind, damit eine gelingende Hilfeplanung im Zusammenwirken von öffentlichen und freien Trägern möglich wird und wie der öffentliche Jugendhilfeträger in die Lage versetzt werden kann, seiner Planungs- und Gesamtverantwortung Rechnung tragen zu können.

Hilfeplanung – (k)ein Thema für die Jugendhilfepolitik

Über das Modellprojekt ist es sicherlich gelungen, das Thema Hilfeplanung in den Modellkommunen und -regionen, bei Fachverbänden und auch bundesweit wieder auf die jugendhilfepolitische Agenda zu setzen. Das Thema Hilfeplanung ist zwar auf Grund der komplexen Bezüge zu fachlich-inhaltlichen und organisatorischen Fragestellungen in der Praxis immer aktuell, wird aber gerade wegen seiner Alltagsnähe häufig von aktuellen main-stream-Themen wie Sozialraumorientierung, Wirkungskontrolle oder der momentanen Bildungsdebatte überdeckt und in den Hintergrund gerückt. Bei der konkreten Operationalisierung der Konsequenzen, die sich beispielsweise aus den sozialräumlichen Umbaumodellen oder der Forderung eine systematische Bildungsplanung mit der Hilfeplanung zu verknüpfen (vgl. Bundesjugendkuratorium 2002) ergeben, bleibt die Praxis so zumeist sich selbst überlassen. Eine weitere tiefgehende Veränderung ergibt sich durch die Einführung von Software Produkten bei freien und öffentlichen Trägern. Diese Produkte versprechen einerseits ein effi-

zientes Informationsmanagement von Stammdaten bspw. zu den AdressatInnen, zu Art, Dauer und Kosten der Hilfe oder zu den beteiligten Einrichtungen andererseits darüber hinaus Steuerung, Effizienz- und Wirkungskontrollen zu ermöglichen (vgl. Kreidenweis 2005). Damit sind zentrale Funktionen der Hilfeplanung tangiert. Es besteht die Gefahr, dass sozialpädagogische Kernprozesse durch EDV-technische Logiken überlagert und über die Art der Datenerfassung und -auswertung neue Formen „sozialer“ Wirklichkeit konstruiert werden: Abgebildet wird nur, was erfasst werden kann. Als Beispiel soll ein vorgegebener Auswahlkatalog von Zielsetzungen für die Hilfeplanung genügen. Hilfeplanungen nach diesem Muster sind dann zwar fallübergreifend auswertbar, aber mit den Ansprüchen einer individuellen, adressatenorientierten Zielfindung und -formulierung kaum mehr vereinbar. Darüber hinaus können sich neue Konfliktlinien zwischen freien und öffentlichen Trägern ausbilden, wenn Auswertungen zu Erfolg und Misserfolg von Hilfen von freien oder öffentlichen Trägern durchgeführt und eingesetzt werden, ohne dass zuvor eine Verständigung dazu geben hat, wie Ziele, Erfolg und Wirkungen definiert, wie Bewertungen vorgenommen oder wie Perspektiven einbezogen und gewichtet werden. An diesem Beispiel sollte gezeigt werden, dass die konzeptionelle Bearbeitung von Hilfeplanungsprozessen immer auch jugendhilfepolitische Relevanz aufweist. Bisher ist jedoch zumeist die Hilfeplanung als zentraler Schlüsselprozess über die Verabschiedung von Empfehlungen hinaus kein Gegenstand der Arbeit von Jugendhilfeausschüssen.

Zumindest an den Modellstandorten ist es gelungen, die Hilfeplanung in den fachpolitischen Gremien auf örtlicher und überörtlicher Ebene zu platzieren und als Schlüsselprozess zu profilieren. Im Rahmen von Tagungen wurden auf verschiedenen Ebenen (Kommune, Region, Land, Bund) Ergebnisse präsentiert und Diskurse angestoßen. Es wurde deutlich, dass es nicht nur um Handwerkszeug und individuelle Kompetenzen der Fachkräfte geht, sondern dass die Auseinandersetzungen über das Verständnis „guter“ Hilfeplanung sehr grundsätzliche Fragen bspw. zu einer bedarfsorientierten Infrastrukturentwicklung und zu den Voraussetzungen einer kooperativen Prozessgestaltung aufwirft. Insofern ist die Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens immer auch ein Thema von Jugendhilfepolitik. Das Bundesministerium hat mit dem Modellprogramm Akzente gesetzt, die nun verstetigt werden müssen.

Was es noch zu leisten gilt: Entwicklungsaufgaben an den Schnittstellen zu Jugendhilfeplanungs- und Qualitätsentwicklungsprozessen

Im Zentrum der Praxisentwicklungsprozesse vor Ort stand die Ausgestaltung kooperativer Arbeitsbündnisse zwischen öffentlichen und freien Trägern entlang ausgewählter Schwerpunktthemen. Damit wurde an allen Standorten zumindest exemplarisch ein kooperativer Qualitätsentwicklungsprozess des Hilfeplanverfahrens durchgeführt. Die Bewertungsprozesse im Hilfeplanverfahren, also aus Perspektive aller Beteiligten sich darauf zu verständigen, was in der Hilfe gewirkt hat, was sich verändert hat und wie diese Veränderungen im Kontext von Bedarfslagen, Angebotsstrukturen, Handlungsansätzen und Vorstellungen „gelungenen“ Lebens eingeschätzt werden, implizieren Elemente der Selbst- und Fremdevaluation. Diese Prozesse werden nun nicht mehr nur auf die erzieherische Hilfe im engeren Sinn, sondern auch auf die Hilfeplanung und im weiteren auf das Hilfeplanverfahren übertragen. Damit wird das Hilfeplanverfahren anschlussfähig an andere Entwicklungsprozesse in der Jugendhilfe. Auf Grund der gesetzlichen Vorgaben stehen hier insbesondere die Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen sowie die Jugendhilfeplanung im Vordergrund, aber auch transparente

Qualitätsentwicklungsprozesse in den Jugendämtern und ASD sind notwendig. Steuerungsgruppen, wie sie an den Modellstandorten für die Weiterführung der Entwicklungsarbeit installiert wurden, können als Verbindungsglieder für eine systematisierte Entwicklung der Jugendhilfe als ganzes fungieren. Dem Jugendhilfeausschuss käme hierbei die Rolle der Steuerung des Gesamtprozesses als Entwicklung des Hilfeplanverfahrens, Qualitätsentwicklung bei freien und öffentlichen Trägern sowie der Jugendhilfeplanung zu. Vorteil einer solchen Auffassung ist, dass die gleichen Grundprinzipien und aufeinander bezogene Verfahren, Methoden und Handlungsansätze leitend für die Entwicklung der Jugendhilfe vom Einzelfall bis hin zur Jugendhilfeplanung werden. Auswirkungen von Veränderungen auf einer Ebene können auf anderen Ebenen verfolgt werden, damit bekommt die Jugendhilfe auch stärkere fachliche Argumente in der Auseinandersetzung mit politischen Entscheidern. Die Gestaltung der Schnittstellen, genauer gesagt der Prozessverbindungen, konnte im Modellprojekt nicht geleistet werden. Mit dem Modell einer kooperativen Entwicklung des Hilfeplanverfahrens, das die Ebene des Einzelfalls mit fallübergreifenden Anforderungen bis hin zu institutionellen Strukturen verbindet, konnte aber ein zentraler, bisher fehlender Baustein für einen solchen Gesamtprozess entwickelt werden. Nur vor dem Hintergrund geklärter Strukturen lassen sich kooperative Arbeitsbündnisse von öffentlichen und freien Trägern realisieren, die auf gemeinsam erarbeiteten Vorstellungen von guter Hilfe und Hilfeplanung basieren.

Um professionelles Handeln in der Hilfeplanung zu ermöglichen, braucht es ein abgestimmtes Zusammenspiel der unterschiedlichen Kooperationsorte von öffentlichen und freien Trägern, um Lernprozesse aus der Fallarbeit, der Kooperationsbeziehungen sowie aus Infrastruktur-, Organisations- und Qualitätsentwicklungsprozessen zu systematisieren und bearbeitbar zu machen. Nur dann lässt sich der Hilfeplanungsprozess mit seinen hohen Anforderungen an professionelles Handeln in aufgabenbezogenen Organisationsstrukturen in seiner Komplexität reduzieren. Mit Hilfe von Selbstevaluationsverfahren lassen sich diese Lernprozesse systematisieren und auf eine verlässliche und kommunizierbare Grundlage stellen, die die Bewertung von Gelingensbedingungen fachlich und fachpolitisch transparent macht. Auch dann bleibt der Hilfeplanungsprozess voraussetzungsreich und komplex. Eingebunden in kooperative Qualitätsentwicklungsprozesse wird er in der konkreten alltagspraktischen Situation aber überschaubarer. Die Qualifizierung von Hilfeplanungsprozessen ist und bleibt über systematisches Lernen aus Erfahrung ein Dauerthema in den Hilfen zur Erziehung.

Literatur

- Bundesjugendkuratorium (2002). Zukunftsfähigkeit sichern! Für ein neues Verhältnis von Bildung und Jugendhilfe. In: Münchmeier, Richard u.a. (Hg.). Bildung und Lebenskompetenz. Opladen
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (1998). Leistungen und Grenzen der Heimerziehung (Jule-Studie). Stuttgart, Berlin, Köln
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005). Ausschreibung für das Modellprogramm „Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen nach §§ 78a-g SGB VIII“. Berlin
- Hamburger, Franz (2003). Einführung in die Sozialpädagogik. Stuttgart
- Hamburger, Franz u.a. (2000). Kooperation und Innovation. Mainz
- Haubrich, Karin & Lüders, Christian (2004). Evaluation – Mehr als ein Modewort. In: Recht der Jugend und des Bildungswesens. Berlin 3/2004

- Kreidenweis, Helmut (2005). Die Hilfeplanung im Spiegel ausgewählter Software Produkte. München
- Lüders, Christian (1999). Das Programm der rekonstruktiven Sozialpädagogik. In: Zeitschrift für Pädagogik. 39. Beiheft. Weinheim
- Merchel, Joachim (2004). Evaluation im Kontext von Finanzierungsvereinbarungen. In: Recht der Jugend und des Bildungswesens. 3/2004. Berlin
- Merchel, Joachim (1998). Hilfeplanung bei den Hilfen zur Erziehung. Stuttgart
- Merchel, Joachim & Schrapper, Christian (Hg.) (1996). Neue Steuerung. Münster
- Messmer, Heinz (2004). Hilfeplanung. In: SLR 1/2004, S. 73-93
- Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit (2004). 1. Landesbericht Hilfen zur Erziehung in Rheinland-Pfalz. Mainz
- Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit (2003). Die Erziehungshilfeoffensive Rheinland-Pfalz. Mainz
- Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens (Hg.) (2003). Hilfeplanung als Kontraktmanagement? Erster Zwischenbericht. München
- Münchmeier, Richard (1993). Herausforderungen für die Jugendhilfeforschung. In: Diskurs, Heft 2
- Otto, Hans-Uwe; Schnurr, St. (2000). „Playing the Market Game“. In: dieselb. (Hg.). Privatisierung und Wettbewerb in der Jugendhilfe. Neuwied
- Schefold, Werner (1999). Sozialstaatliche Hilfen als „Verfahren“. Pädagogisierung der Sozipolitik – Politisierung Sozialer Arbeit. In: Zeitschrift für Pädagogik. 39. Beiheft. Weinheim
- Schrapper, Christian (2003). Jugendhilfe wirkt nur als Ganzes (gut)? In: Zeitschrift für Jugendrecht, 90. Jahrgang Nr. 5/2003
- Schwabe, Mathias (1999). Sozialpädagogische Prozesse in Erziehungshilfen zwischen Planbarkeit und Technologiedefizit. In: Zeitschrift für Pädagogik. 39. Beiheft. Weinheim
- Thiersch, Hans & Grunwald, Klaus (2002). Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. In: Thole, Werner (Hg.): Grundriss Soziale Arbeit. Opladen 2002
- Van Santen, Eric & Seckinger, Mike (2003). Kooperation – Mythos und Realität einer Praxis. München
- Wiesner, Reinhard (2002). Die Leitidee des KJHG und ihre Vereinbarkeit mit dem sozialräumlichen Planungsansatz. In: Merten, Roland (Hg.): Sozialraumorientierung. Weinheim/ München
- Wiesner, Reinhard (2004). Zur Evaluation im Bereich des Kinder- und Jugendhilferechts. In: Recht der Jugend und des Bildungswesens, 3/2004. Berlin
- Wiesner, Reinhard (2003). Intentionen des Gesetzgebers bei der Einführung der §§ 78 a ff und Fragen der Umsetzung in der Praxis der Jugendhilfe. In: Verein für Kommunalwissenschaften e.V. (Hg.): Erste Erfahrungen der Umsetzung der Regelungen nach §§ 78 a bis g SGB VIII und die wirkungsorientierte Gestaltung von Qualitätsentwicklungs-, Leistungs- und Entgeltvereinbarungen. Berlin

IV. HINWEISE UND EMPFEHLUNGEN

verfasst von Marion Moos & Hans Leitner

Im Folgenden werden verschiedene Aspekte dargestellt und beschrieben, die im Ergebnis der Durchführung und Auswertung der Arbeit an den Modellstandorten sowie der abschließenden Betrachtung und Bewertung der Ausgangszielsetzung für das Gesamtvorhaben perspektivisch handlungsleitend sein sollen. In diesem Sinne hat die Fortentwicklung der Hilfeplanung die Schnittstelle der öffentlichen und freien Träger im Fokus gehabt und diese unter dem Motto „Hilfeplanung als Kontraktmanagement“ bearbeitet. Dabei bezieht sich die Behandlung dieser Thematik sowohl auf die Arbeit am Einzelfall als auch auf die fallübergreifenden Verständigungs-, Entscheidungs- und Steuerungsprozesse. Es geht jedoch nicht vordergründig darum, neue und bisher unbekannte Aspekte der Hilfeplanung aufzudecken, sondern eher um die Fokussierung eines Qualifizierungsprozesses auf wesentliche „Stellschrauben“.

Fallübergreifende Kooperationsorte schaffen und gestalten

Auf kommunaler Ebene ist es bedeutsam, fallübergreifende Kooperationsorte von öffentlichen und freien Trägern zu schaffen und inhaltlich-konzeptionell auszugestalten, um dadurch die Arbeit im Einzelfall zu entlasten. Für die Qualität der Verständigungs- und Aushandlungsprozesse zwischen öffentlichem und freiem Träger ist deren ziel-, prozess- und beteiligungsorientierte Ausgestaltung wichtige Voraussetzung. Als inhaltliche Schwerpunkte der Arbeit an diesen Kooperationsorten haben sich Wissensvermittlung, gemeinsame fachliche Positionierung zu Jugendhilfefragen, Aufgaben- und Rollenklärung, Initiierung und Überprüfung von Qualitätsentwicklungsprozessen und die Implementierung gemeinsam entwickelter Arbeits- und Entscheidungsgrundsätze herauskristallisiert.

Kooperative Qualitätsentwicklungsprozesse als Motor für Innovation unterstützen

Gezielte Prozesse der Qualitätsentwicklung intendieren die Umsetzung, Weiterentwicklung und Überprüfung von pädagogischen Zielen, Standards und Maßnahmen. Um dies in einem umfassenden Sinne gewährleisten zu können, ist ein kommunikativer Verständigungsprozess zwischen allen Beteiligten wesentlich. Mit Blick auf die Gesamtverantwortung des öffentlichen Trägers der Jugendhilfe ist es bedeutsam sowohl auf dieser Ebene entsprechende Prozesse zu initiieren als auch absichtsvoll für die kooperative Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen öffentlichen und freien Trägern Sorge zu tragen. Die politische Unterstützung, sprich Legitimierung der Initiierung und Ausgestaltung solch kooperativer Qualitätsentwicklungsprozesse ist dabei wesentlich für deren Gelingen.

Potenziale der Evaluation stärker nutzen

Die Entwicklung und Implementierung von Selbstevaluations- und Evaluationsprozessen sowohl fallbezogen als auch fallübergreifend ist eine wesentliche Ressource zur Fortentwicklung der Hilfeplanung. Die systematische Erhebung und Auswertung von Informationen und Daten birgt vielfältige Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung von Hilfen und Kooperationsbezügen. Um die Lernpotenziale der Evaluation ausschöpfen zu können, ist bedeutsam, dass die Erhebung und Auswertung strukturell in laufende Arbeitsprozesse eingebunden ist, dass die Diskussion und die Bewertung der Fakten und Daten möglichst breit und beteiligungsorientiert angelegt ist und dass die Auswertung mit folgenreichen Konsequenzen verbunden ist. Diesbezüglich gilt es die Schnittstelle zur Jugendhilfeplanung und ggf. zu anderen Planungsbereichen zu berücksichtigen und entsprechend auf diese zugehend auszugestalten.

AdressatInnenbeteiligung stärken

Die Beteiligung der Leistungsberechtigten im Sinne der Herstellung größtmöglicher Anschlussfähigkeit von Hilfen ist ein zentraler Wirkfaktor. Um Partizipation wirkungsvoll ausgestalten zu können, gilt es die Lebenswirklichkeit der Adressaten/innen zu erfassen, um deren „Eigenlogik“ besser verstehen zu können. In diesem Sinne bedeutet Hilfen anschlussfähig zu machen, die Leistungsberechtigten motivierend zur Beteiligung zu befähigen und deren Handeln auf Selbstwirksamkeit auszurichten. Reflexionsschleifen, ob und wie Beteiligungsmöglichkeiten wahrgenommen werden konnten und Beteiligung gefühlsmäßig erlebt wurde, sind systematisch in den Hilfeplanungsprozess einzubauen. Der Einsatz entsprechender Methoden und Instrumente unterstützt einen absichtsvollen und zielführenden Beteiligungsprozess.

Gemeinsame Lernprozesse zwischen öffentlichen und freien Trägern ausgestalten

Ein gemeinsames Fach- und Fallverständnis zwischen öffentlichen und freien Trägern ist eine hilfreiche Voraussetzung zur Zusammenarbeit im konkreten Fall sowie zur Identifizierung fallübergreifender Themen. Qualifikations- und Reflexionsmaßnahmen ebenso wie Fortbildungen zwischen öffentlichen und freien Trägern haben sich sowohl hinsichtlich einer gemeinsamen fachlichen Weiterentwicklung, als auch bezüglich der Verbesserung der Kooperationsbeziehungen als zielführend erwiesen. Der weitere kontinuierliche Ausbau entsprechender Angebote wird als förderlich angesehen.

Auskömmliche Rahmenbedingungen für den ASD schaffen und absichern

Um den beschriebenen Anforderungen der Hilfeplanung und einer qualifizierten Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens gerecht werden zu können, benötigt der ASD hinreichende personelle und finanzielle Ausstattung und entsprechende Rahmenbedingungen. Ein fachlich qualifiziertes Verfahren der Hilfeplanung braucht in der Umsetzung neben klarer rechtlicher Orientierungen (SGB VIII u.a. neu durch §§ 8a - Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung und 36a – Steuerungsverantwortung, Selbstbeschaffung) ein deutliches (kommunal-

)politisches Mandat (Kreistag, Stadtparlament, Jugendhilfeausschuss), vor allem aber Fachkräfte, die von ihrer Arbeitsbelastung her in der Lage sind, diese komplexen Aufgaben qualifiziert zu lösen.

Hilfeplanung als Grundsatzfrage behandeln

Die Hilfeplanung ist ein zentraler Schlüsselprozess der Jugendhilfe, der vielfältige Grundsatzfragen der Jugendhilfe tangiert und auch aus der Jugendhilfe heraus auf andere Leistungs- und Planungsbereiche ausstrahlt. Auf Grund der Tragweite der Auswirkungen, die mit der Ausgestaltung dieses Prozesses einhergehen, ist der Jugendhilfeausschuss ein wichtiges Gremium, welches sich sowohl mit fachlichen Dimensionen der Hilfeplanung, als auch der Fortentwicklung des Verfahrens als Grundsatzfrage beschäftigen und gezielt auf die Qualifizierung dieses Verfahrens, der Sicherung notwendiger Rahmenbedingungen und die Schaffung und Ausgestaltung kooperativer Orte zwischen öffentlichen und freien Trägern hinwirken soll.

Prozesse in den Kommunen unterstützen

Im Rahmen der Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens sind die Kommunen mit vielfältigen Anforderungen konfrontiert, die mit der Initiierung und Ausgestaltung kooperativer Prozesse einhergehen. Landes- und Bundespolitik kann die Fortentwicklung des Verfahrens und die kooperativen Umsetzungsprozesses durch längerfristig angelegte Entwicklungsprozesse unterstützen, um so insbesondere deren Nachhaltigkeit zu fördern. Die Verbände ihrerseits können und sollen ebenfalls und in gleicher Weise auf eine kooperative Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens und die Qualitätssicherung hinwirken. Forschung und Wissenschaft können ihre Unterstützungsfunktion für die Praxis stärken, indem die Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens als kooperativer Prozess mit den Akteuren vor Ort in den Blick von Empirie und Konzeptarbeit genommen wird. Hier sollen insbesondere für die Praxis relevante Entwicklungen über die Auseinandersetzung im Prozess gemeinsamen Arbeitens unterstützt, Effekte in Ursachen- und Wirkungszusammenhängen darstellend abgebildet und durch den Blick von außen reflexive Impulse gesetzt werden.

V. ANHANG

1. AUS DEN MODELLSTANDORTEN

Auf der Grundlage der Voruntersuchung und ersten Gespräche mit möglichen Modellstandorten, wurde eine Liste potentieller Standorte zusammengestellt, die in der Lenkungsgruppe des DJI diskutiert und beraten wurde. Bei der verbindlichen Auswahl der vier Modellstandorte wurde insbesondere auf folgende Merkmale geachtet: (1) die positive Bereitschaft sowie die personellen, organisatorischen und inhaltlichen Voraussetzungen zur Mitarbeit; (2) deutlich unterschiedliche Entwicklungsthemen und Entwicklungsbedingungen, damit sowohl eine Breite und Vielfalt von Projektergebnissen als auch eine Analyse der Auswirkungen solcher Unterschiede für die Übertragbarkeit von Erkenntnissen gewährleistet wird; (3) unterschiedliche Zugangswege: zweimal sollte ein Jugendamt der Ausgangspunkt sein, zweimal ein Freier Träger sowie (4) eine realistische Erreichbarkeit des Standortes für das jeweilige projektverantwortliche Institut. Im Folgenden werden die einzelnen Standorte, ihre Besonderheiten, Arbeitsschwerpunkte und zentralen Befunde kurz vorgestellt.

Marion Moos & Elisabeth Schmutz

Gemeinsame Qualitätsentwicklungsprozesse zwischen mehreren öffentlichen und freien Trägern initiieren. Der Modellstandort Rheinland-Pfalz

Für die Konzeptionierung des Modellstandortes Rheinland-Pfalz war die Frage leitend, wie an vorausgegangene Qualitätsentwicklungsprozesse zum Hilfeplanverfahren angeschlossen werden kann, aber auch wie eine weitergehende Praxisentwicklung in einem kooperativen Prozess initiiert und gemeinsam reflektiert werden kann. Ausgewählt wurden darum mehrere leistungsgewährende und leistungserbringende Träger, die bereits über Kooperationsbeziehungen in der konkreten Fallarbeit verfügten und auch auf fallübergreifender Ebene wie z.B. im Rahmen der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen nach §§ 78 a ff zusammenwirkten. Außerdem wurde auf die Beteiligung von ambulanten und stationären Anbietern sowie von Fach- und Leitungskräften Wert gelegt.

Im Folgenden werden zunächst die Auswahlkriterien für die beteiligten Träger sowie ihre Bedeutung für das Modellvorhaben und den konkret vollzogenen Prozess beschrieben. Im Anschluss daran wird das methodische Vorgehen vorgestellt. Dabei wird ein besonderer Fokus auf das Modellhafte gelegt, das für die Initiierung und Gestaltung kooperativer Prozesse grundsätzlich von Bedeutung ist. Schließlich wird eine zusammenfassende Bewertung des Modellprozesses vorgenommen, wobei vor allem auf Gelingensfaktoren eingegangen wird, wie sie sich im Zuge der abschließenden Evaluation herauskristallisiert haben.

Der Modellstandort Rheinland-Pfalz

Für die Konkretisierung des Modellstandortes Rheinland-Pfalz war wie bereits aufgezeigt die Zielsetzung handlungsleitend, über das Modellprojekt einen Rahmen zu stecken, in dem konkrete Kooperationsprozesse zwischen öffentlichen und freien Trägern angeregt und gefördert werden können. Insofern war es wichtig, dass sowohl Jugendämter als auch Leistungserbringer am Projekt beteiligt wurden. Um an bestehende Arbeitsbeziehungen anchlussfähig zu werden, wählte das Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V. (ism) lediglich die Jugendämter aus. Diese waren die Jugendämter der Landkreise Alzey-Worms und Rhein-Hunsrück sowie der Stadt Worms.

Jedes dieser Jugendämter wählte wiederum zwei Jugendhilfeeinrichtungen aus. Dies waren das Evangelische Jugendhilfezentrum Worms, das Evangelische Kinder- und Jugendheim Alsenz, die Evangelische Kinder-, Jugend- und Familienhilfe Schmiedel, der Internationale Bund Simmern, die Kinder- und Jugendhilfe St. Hildegard mit der Jugendhilfestation Wörrstadt sowie das Kinder- und Jugendhilfezentrum St. Marien in Worms. Alle Einrichtungen lagen im örtlichen Zuständigkeitsbereich des auswählenden Jugendamtes. Zu sämtlichen der ausgewählten Einrichtungen pflegten die Jugendämter bereits langjährige Kooperationsbeziehungen, die mit grundsätzlich positiven Erfahrungen verbunden wurden.

Über dies hatten bereits alle drei Jugendämter sowie einige der ausgewählten Einrichtungen in den Jahren zuvor in anderen Projekten mit dem ism zusammengearbeitet, u.a. auch zum Thema Hilfeplanung. So waren alle drei Jugendämter am Landesmodellprojekt zur Qualitätsentwicklung im Jugendamt beteiligt (vgl. Darius u.a. 2004). Die Entwicklung von fachli-

chen Standards der Hilfeplanung war ein zentraler Gegenstand dieses Projektes neben anderen. Des Weiteren waren alle drei Jugendämter sowie drei der Einrichtungen an dem parallel verlaufenden Projekt „Neue Formen Familienaktivierender Heimerziehung in Rheinland-Pfalz“ beteiligt, das ebenfalls Fragen der Hilfeplanung tangiert (vgl. Moos & Schmutz 2005b). Mit dem Bundesmodellprojekt „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ und den in diesem Zusammenhang zu begründenden Modellstandort ergab sich die Gelegenheit, die bereits im Kontext anderer Projekte initiierten, häufig aber noch auf die einzelne Institution begrenzten Entwicklungsprozesse weiterzuführen. Mit der Konstituierung des Modellstandortes wurden darum zugleich trägerübergreifende Arbeitsstrukturen geschaffen, um so Fragen der kooperativen Ausgestaltung der Hilfeplanung direkt in der Kooperation von öffentlichen und freien Trägern verhandeln zu können.

Die Entscheidung, nicht nur ein Tandem von Jugendamt und Einrichtung, sondern mehrere Jugendämter und Einrichtungen am Projekt zu beteiligen, war zunächst darin begründet, auch über einen mittelfristigen Zeitraum einen kontinuierlichen Prozess gewährleisten zu können. Gerade bei kleineren Jugendämtern können personelle Veränderungen insbesondere auf der Leitungsebene nachhaltige Auswirkungen auf den Fortgang eines Entwicklungsprozesses haben. Darüber hinaus erwies sich diese Entscheidung für die Beteiligung mehrerer Jugendämter und Einrichtungen aber auch für die fachliche Gesamtentwicklung als sehr bedeutsam. So konnten über diese Konstellation nicht nur örtliche, sondern auch regionale Entwicklungsprozesse angestoßen werden. Unterstützt wurde dieser Prozess dadurch, dass die beteiligten Jugendämter auch mit dem einen oder anderen freien Träger, den ein anderes Jugendamt ausgewählt hatte, bereits kooperierte, so dass die Zusammenarbeit im Projekt an vielfältige Kooperationserfahrungen innerhalb der Gesamtgruppe anschließen konnte.

Um möglichst nachhaltige Entwicklungsprozesse anstoßen zu können, war über die Auswahl von mehreren öffentlichen und freien Trägern hinaus wichtig, dass sowohl Fach- als auch Leitungskräfte vertreten sind. Die Einbindung der Fachkräfte ist für die Gewinnung möglichst praxisnaher Ergebnisse, aber auch zur Erhöhung der Umsetzungs- und Implementierungswahrscheinlichkeit von Bedeutung. Außerdem wurde darauf geachtet, dass Fachkräfte aus dem ambulanten und stationären Bereich vertreten sind, um hier möglichst gleichmäßige Qualitätsentwicklungsprozesse zu fördern und damit der nach wie vor bestehenden Versäulung des Hilfesystems entgegenzuwirken. So waren die Jugendämter durch die ASD-Leitung sowie zwei ASD-Fachkräfte vertreten. Seitens der Einrichtungen waren jeweils zwei Personen beteiligt, die auch in konkrete Hilfeplanungsprozesse eingebunden sind. In vier der sechs Einrichtungen waren dies die Einrichtungsleitungen bzw. die pädagogische Leitung, die allesamt aber auch Aufgaben der Erziehungsleitung wahrnahmen. Aus zwei dieser vier Einrichtungen war außerdem eine Erziehungsleitung, aus einer weiteren die Abteilungsleitung beteiligt. Die weiteren fünf Personen aus Einrichtungen standen in der konkreten alltäglichen Fallarbeit, und zwar drei von ihnen im Kontext ambulanter Hilfen sowie je eine bzw. einer in einer Tagesgruppe und einer stationären Heimgruppe.

Als Arbeitsform wurden jeweils ganztägige Workshops geplant. So ließen sich zum einen die notwendigen Anfahrtswege in ein vertretbares Verhältnis zur tatsächlichen Arbeitszeit bringen. Außerdem erlaubten die ganztägigen Arbeitseinheiten eine prozesshafte Herangehensweise an die anstehenden Themen. Der Veranstaltungsort der einzelnen Workshops wurde jeweils durch die projektbeteiligten Träger zur Verfügung gestellt. So war zugleich auch ein wechselseitiges Kennen lernen „vor Ort“ möglich. Insgesamt fanden im Zeitraum von September 2003 bis Mai 2005 dreizehn ganztägige Workshops statt. Mit jedem projektbetei-

lichten Träger schloss das ISM einen Kontrakt, in dem Vereinbarungen zum Gegenstand des Projektes, den Leistungen des ISM sowie der beteiligten Träger, Laufzeit, Finanzierung und Datenschutz getroffen wurden.

Zum methodischen Vorgehen am Modellstandort Rheinland-Pfalz

Das Vorgehen am Modellstandort Rheinland-Pfalz gliederte sich in drei Phasen. Die erste Phase diente der Bestandsaufnahme und damit der Konkretisierung der Befunde zum bundesweiten Stand des Hilfeplanverfahrens für den Bereich des Modellstandortes Rheinland-Pfalz. Die Bestandsaufnahme mündete in die Aufgaben- und Zielklärung mit den projektbeteiligten Trägern für die anstehende und weiterführende Praxisentwicklung. In der zweiten Phase ging es um die Umsetzung der vereinbarten Ziele und Aufgaben. Dazu wurde ein Verständigungsprozess über trägerübergreifend gültige fachliche Standards initiiert, ein Leitmodell als Orientierungspunkt entwickelt, Gelingensfaktoren herausgearbeitet sowie Instrumente für die praktische Umsetzung einer kooperativen und beteiligungsorientierten Hilfeplanung erarbeitet und erprobt. In einer dritten, sich zeitlich mit der zweiten überschneidenden Phase wurden Strategien zur Implementierung und Multiplikation der Projektergebnisse entwickelt. Dabei wurden sowohl trägerinterne als auch regionsbezogene und landesweite Perspektiven berücksichtigt. Abschließend wurde der Modellprozess evaluiert. Im Einzelnen ergaben sich daraus folgende Arbeitsschritte und Kernergebnisse:

Phase 1: Bestandsaufnahme

Die Bestandsaufnahme vollzog sich über einen Auftaktworkshop, konkrete Analyseschritte und einen weiteren Workshop zur Auswertung der Erhebungen. Im Rahmen des Auftaktworkshops wurde den projektbeteiligten Trägern und seinen VertreterInnen für die konkrete Projektarbeit zunächst das Projektvorhaben vorgestellt. Außerdem diente dieser Auftaktworkshop dem wechselseitigen Kennen lernen und einer ersten Bestandsaufnahme zur Kooperation zwischen öffentlichen und freien Trägern im Hilfeplanverfahren. Schließlich entwickelten die VertreterInnen der Jugendämter und der freien Träger je für sich eine Zielvision zur Kooperation im Jahr 2008. Über den Auftaktworkshop hinaus wurde die Bestandsaufnahme über sechs Aktenanalysen und drei Beobachtungen eines Hilfeplangesprächs mit vorheriger und anschließender Befragung der beteiligten Eltern und Kinder fortgeführt. Je Jugendamt wurden zwei Akten analysiert. Je eine Analyse wurde durch die zeitnahe Beobachtung eines anstehenden Hilfeplangesprächs und die dazu gehörenden Befragungen vertieft. Für die Aktenanalysen wurde je ein Fall jeder beteiligten ASD-Fachkraft und jeder Einrichtung ausgewählt. Dabei handelte es sich in vier der sechs Fälle um Jungen und in zwei Fällen um Mädchen. Drei der Jungen waren ungefähr 12 Jahre alt, einer war 16 Jahre alt, die Mädchen waren 16 bzw. 17 Jahre alt. In allen Fällen handelte es sich um laufende Hilfen mit Hilfeplanfortschreibung. In zwei Fällen ging es um ambulante Hilfen, in einem Fall um eine teilstationäre Hilfe und in drei Fällen um stationäre Hilfen.

Je Jugendamt wurde schließlich ein Hilfeplangespräch beobachtet. Unter anderem auf Grund der zeitlichen Vorgaben des Projektes einerseits und der zeitlichen Abläufe in den für die Aktenanalyse ausgewählten Fällen andererseits ergab es sich, dass es in allen drei beobachteten Hilfeplangesprächen um zwölfjährige Jungen ging. In je einem Fall wurden aktuell ambulante, teilstationäre und stationäre Hilfen angeboten. In zwei Fällen ging es dabei um

eine reguläre Hilfeplanfortschreibung, in einem Fall wurde im beobachteten Hilfeplangespräch die zeitliche und inhaltliche Perspektive für die Beendigung der Hilfe geklärt. Vor allen Hilfeplangesprächen wurde sowohl mit den Jungen als auch mit den Eltern bzw. mit der beteiligten Bezugsperson ein Kurzinterview geführt. Bezugspersonen waren jeweils einmal eine allein erziehende Mutter, eine Tante sowie ein Vater mit dessen Lebensgefährtin. Nach den Hilfeplangesprächen wurden sämtliche Bezugspersonen nochmals interviewt. Für die Befragung nach dem Hilfeplangespräch waren allerdings nur noch zwei der drei Jungen bereit.

Um neben der Perspektive der AdressatInnen auch die der Fachkräfte zu erfahren, wurde an diese ein Reflexionsbogen ausgegeben, der vor und nach dem Hilfeplangespräch bearbeitet werden sollte. Dieser ging an drei Fachkräfte öffentlicher Träger und an sieben Fachkräfte freier Träger, da in einem Fall zwei freie Träger beteiligt waren.

In der Zusammenschau und gemeinsamen Auswertung der im Zuge der Bestandsaufnahme gewonnenen Befunde kristallisierten sich eine Reihe von Gelingensfaktoren für das Hilfeplanverfahren im allgemeinen und das Hilfeplangespräch im besonderen heraus (vgl. dazu das Kapitel „Das Hilfeplangespräch und die Hilfeplanfortschreibung als zirkulärer Prozess“ i. d. Band). Als dringlichste Entwicklungsbedarfe in der Praxis der Hilfeplanung zeigte sich die regionale Verständigung auf gemeinsame fachliche Standards der Hilfeplanung, die Erarbeitung entsprechend gleicher bzw. vergleichbarer Instrumente sowie die Entwicklung von Gestaltungsmöglichkeiten für die Evaluation des Hilfeplanungsprozesses. Dabei war es ein besonderes Anliegen, über den Projektzeitraum möglichst praxistaugliche Instrumente und Umsetzungsmöglichkeiten zu entwickeln. Bezogen auf die Evaluation bedeutete dies beispielsweise Fragen nach geeigneten Zeitpunkten (Wann soll was evaluiert werden?), angemessenen Methoden (Welche Methoden sind für die Evaluation geeignet?), Verantwortlichkeiten (Wer ist für welchen Evaluationsschritt verantwortlich?) und geeigneten Zugängen zur Zielüberprüfungen (Wie können Ziele adäquat überprüft werden?) zu bearbeiten.

Im Blick auf die Initiierung ähnlicher kooperativer Entwicklungsprozesse ist festzuhalten, dass eine solche Bestandsaufnahme in jedem Fall erforderlich und zielfdienlich ist. Sie ermöglicht die Vergewisserung über den aktuellen Stand der Praxis. Dies kann auch – wie hier geschehen – bereits über die punktuelle Analyse erzielt werden, insofern die Analyseergebnisse als Ausgangspunkt und Anregung für die diskursive und gemeinsame Einschätzung des Praxisentwicklungsstandes dienen. Für den weiteren Entwicklungsprozess ist außerdem die Verständigung auf konkrete und überprüfbare Ziele auf der Basis der Bestandsaufnahme ein zentrales Kernstück.

Phase 2: Durchführung

Für die Planung der Durchführungsphase am Modellstandort Rheinland-Pfalz waren zum einen die sehr deutlichen Aufgaben- und Zielformulierungen seitens der beteiligten Träger leitend. Diese waren unter anderem davon motiviert, dass die Vielfalt und Unterschiedlichkeit in der Praxis hinsichtlich der Gestaltung von Hilfeplangesprächen, deren Dokumentation und Vorbereitung als arbeitsbelastend und für einen gelingenden Hilfeplanungsprozess hemmend erlebt wurden. Zum anderen sollte entsprechend der Intention des Gesamtprojektes ein Praxisentwicklungsprozess mit Fokus auf die Prozessqualität im Hilfeplanverfahren initiiert werden. Ansatzpunkte wurden dafür besonders in der Kooperation zwischen öffentlichen und freien Trägern, der kontinuierlichen Beteiligung der AdressatInnen und der systematischen fallbezogenen und fallübergreifenden Evaluation gesehen. Zur Umsetzung dieses

Vorhabens wurde zunächst ein Leitmodell für eine kooperative und beteiligungsorientierte Hilfeplanung erarbeitet. Dieses geht davon aus, dass die gelingende Kooperation zwischen den Fachkräften des öffentlichen und des freien Trägers *die* Basis für einen gelingenden Hilfeplanungsprozess an sich darstellt. Außerdem zeigt dieses Modell auf, wie die Beteiligung der AdressatInnen über den gesamten Hilfeprozess gewährleistet werden kann (vgl. dazu den Beitrag von Moos & Schmutz zur fallübergreifenden Kooperation, Kapitel II, 1 i.d. Band). Des weiteren wurden aus den Erkenntnissen der Bestandsaufnahme und in Fortführung des Leitmodells Gelingensfaktoren einer kooperativen und beteiligungsorientierten Hilfeplanung herausgearbeitet. Diese waren wiederum leitend für die Entwicklung von konkreten Instrumenten, die einen solchen kooperativen und beteiligungsorientierten Hilfeplanungsprozess unterstützen und gewährleisten sollen. Außerdem wurde anhand des bereits erwähnten Leitmodells der Hilfeplanung herausgearbeitet, welche Aufgaben, Funktionen und Zielsetzungen an die Instrumente in den einzelnen Hilfeplanungsschritten zu stellen sind.

Für die Entwicklung der als notwendig erachteten Instrumente wurden jeweils die aktuell von einzelnen Trägern verwendeten Instrumente in Form einer Ausstellung vorgestellt und über eine vergleichende Diskussion – die erarbeiteten fachlichen Standards einschließend – zu einem gemeinsam getragenen Instrument hin überarbeitet bzw. zusammengeführt. Darüber konnte eine hohe Anschlussfähigkeit an die bestehende Praxis jedes einzelnen Trägers erzielt werden. Anschließend wurde das Instrument in der alltäglichen Praxis der projektbeteiligten Träger erprobt und in einer weiteren Diskussionsrunde auf seine Tauglichkeit hin überprüft. Auf diesem Wege wurde im Projektverlauf Zug um Zug ein Set von Instrumenten entwickelt, das den gesamten Hilfeverlauf von der Anfrage des öffentlichen Trägers bei einem Leistungserbringer bis zu seinem Abschluss und seiner Auswertung im Blick auf die erarbeiteten fachlichen Standards unterstützen kann.⁴

Zielte diese Erarbeitung von gemeinsamen Instrumenten einerseits auf die Unterstützung fachlicher Standards, so stellte sie andererseits aber auch eine Folie zur fortwährenden Verständigung und Vertiefung dieser fachlichen Standards dar. Dafür war es von hoher Bedeutung, über die Einbindung mehrerer öffentlicher und freier Träger eine konkrete Bezugnahme auf unterschiedliche, bereits bestehende Kooperationsverhältnisse zu ermöglichen und damit zugleich einen regionalen Diskurs um Standards der Hilfeplanung zu initiieren. Darüber hinaus ermöglichte die Beteiligung von Anbietern ambulanter, teilstationärer und stationärer Hilfen auch Unterschiede zwischen den häufig noch versäult nebeneinander bestehenden Hilfebereichen herauszuarbeiten, Besonderheiten der jeweiligen Settings und ihrer spezifischen Herangehensweisen aufzuzeigen und so zum wechselseitigen Verstehen beizutragen. Auf diesem Wege konnten eine gemeinsame Sprache und über alle Hilfebereiche hinweg gültige Standards entwickelt werden, die wiederum für eine Überwindung der nach wie vor wirksamen Versäulung von Hilfen erforderlich sind.

Phase 3: Multiplikation der Projektergebnisse

Für den Transfer der Projektergebnisse waren schließlich unterschiedliche für die Umsetzung relevante Ebenen zu berücksichtigen. So gab es zum einen bei den einzelnen projektbeteiligten Trägern unterschiedliche Vorgehensweisen zur trägerinternen Kommunikation

⁴ Sämtliche im Verlauf des Modellprojektes entwickelten Instrumente sind samt kurzer fachlicher Einführung und Gebrauchsanweisung als CD veröffentlicht (Moos & Schmutz 2005a).

und Implementierung der Projektergebnisse. Zum anderen waren Strategien zu entwickeln, wie die einzelnen Projektpartner die Ergebnisse an ihre nicht projektbeteiligten Kooperationspartner vermitteln können. Schließlich war es den projektbeteiligten Trägern ein großes Anliegen, eine möglichst landesweite Verständigung auf diese fachlichen Standards und ihre Umsetzung unterstützende Instrumente zu erzielen. Mit der inzwischen seitens des Jugendamtes als notwendig erachteten Überarbeitung der Empfehlungen zu § 36 SGB VIII und der dazu eingerichteten Arbeitsgruppe hat sich hierzu eine Arbeitsstruktur ergeben, über die die Projektergebnisse in einen landesweit relevanten Diskurs einfließen können. Dieser wurde außerdem durch die regionale Abschlusstagung des Modellprojektes am 30. Juni 2005 angeregt, zu der sämtliche öffentliche und freie Träger der Erziehungshilfen in Rheinland-Pfalz eingeladen wurden. Des Weiteren wird das Sozialpädagogische Fortbildungszentrum in seinem neuen Programm Themen aufgreifen, zu denen sich besonderer Qualifizierungsbedarf abgezeichnet hat. In der Vorbereitung sind außerdem Möglichkeiten zur Moderation regionaler Prozesse ähnlich Inhouse-Fortbildungsangeboten.

Erkenntnisse und Ergebnisse der Evaluation zum Projektverlauf am Modellstandort Rheinland-Pfalz

Zum Abschluss des Modellstandortes Rheinland-Pfalz wurden in einem Abschlussworkshop der Projektverlauf hinsichtlich der Arbeitsstruktur, des Prozesses und der Projektergebnisse evaluiert. Dabei wurde deutlich, dass der initiierte Praxisentwicklungsprozess für alle Beteiligte zwar aufwändig, aber lohnenswert war. Über die verschiedenen Zugangswege kristallisierte sich schließlich eine Reihe von Gelingensfaktoren für diesen Prozess heraus, die im Folgenden beschrieben werden sollen. Dabei wird zugleich herausgestellt, welche Effekte dieses Projekt für die beteiligten Träger, Fach- und Leitungskräfte erzielen konnte und was diese Effekte gefördert hat.

Auf der *Strukturebene* war zunächst bedeutsam, dass hier mehrere öffentliche und freie Träger innerhalb sehr verbindlicher Projektstrukturen zusammenarbeiteten. Die Anzahl von drei Jugendämtern und sechs Einrichtungen erlaubte unterschiedliche Binnendifferenzierungen und somit je nach Frage- und Aufgabenstellung „vertraute“ Räume, die eine Klärung der jeweils eigenen Position ermöglichte, bevor sie auf der Kooperationsebene in die Diskussion gebracht wurde. Solche Binnendifferenzierungen waren zum einen die öffentlichen Träger einerseits und die freien Träger andererseits. Zum anderen konnten gerade Strategie- und Umsetzungsfragen auch in kleinen Regionsgruppen bearbeitet werden, nämlich jeweils ein Jugendamt mit den beiden von ihm ausgewählten Einrichtungen. Darüber hinaus erlaubten die bestehenden Kooperationsbeziehungen zwischen den beteiligten Jugendämtern und Einrichtungen, kontinuierlich im Projektverlauf die erarbeiteten Standards und Instrumente in der konkreten fallbezogenen Zusammenarbeit zu erproben und diese Erfahrungen wiederum im Kontext des Projektes zu reflektieren und die so gewonnenen Erkenntnisse entsprechend einzubringen. Auf diese Weise konnte ein sehr alltagsorientierter Praxisentwicklungsprozess initiiert und gestaltet werden. So wurde besonders von den Fachkräften die Alltagstauglichkeit der Projektergebnisse hervorgehoben.

Die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit im Rahmen des Modellstandortes wurde neben der Alltagsnähe und Praxisorientierung aber auch durch eine eindeutige Unterstützung des Prozesses durch die jeweiligen Leitungskräfte ermöglicht und gefördert. So waren fünf der sechs

Einrichtungen über den gesamten Projektverlauf auch durch die Leitungskräfte vertreten. Seitens der Jugendämter war die konkrete Mitarbeit der Leitungskräfte auf Abteilungsebene schwieriger durchzuhalten. Dennoch wurde auch hier das Projekt in der Sache mitgetragen. Von Bedeutung war dabei unter anderem der Status des Projektes als Bundesmodellprojekt. Die Gelegenheit, in einem bundesweit relevanten Projekt mitzuwirken, vermittelt an die Träger Anerkennung, die zu entsprechendem Engagement motiviert. Nicht zuletzt auf Grund der hohen Bedeutungszumessung an ein Bundesmodellprojekt konnte in der Zusammensetzung des TeilnehmerInnenkreises ein hohes Maß an Beständigkeit erreicht werden. Trotz fast zweijähriger Laufzeit gab es kaum Fluktuation. Eine Mindestbeteiligung von ein bis zwei Personen je Träger konnte fast durchgängig gewährleistet werden. Nur ein Träger war bei den letzten Workshops gar nicht mehr vertreten.

Schließlich war auch die externe Moderation des Prozesses aus Sicht der beteiligten Fach- und Leitungskräfte ein wichtiger Gelingensfaktor. Über die Moderation an den einzelnen Workshoptagen und die anschließende Dokumentation der Ergebnisse und Zur-Verfügung-Stellung für alle Projektbeteiligten ebenso wie durch das inhaltliche Anschließen beim nächsten Workshop konnte ein Kommunikations- und Informationsfluss zwischen allen Trägern, Fach- und Leitungskräften aufrecht erhalten werden, der wesentlich zu einem gemeinsamen Entwicklungsprozess und gemeinsam getragenen Ergebnissen beigetragen hat. Die externe Moderation konnte so eine Begegnung der verschiedenen öffentlichen und freien Träger auf Augenhöhe ermöglichen, einen Rahmen für ein wechselseitiges Kennen lernen und den fachlichen Austausch stecken und den Dialog ebenso wie den Diskurs auch unterschiedlicher Sichtweisen und Erwartungen anregen und steuern. Bilanzierend ist dazu festzustellen, dass eine externe Moderation gerade sich neu entwickelnde (fallübergreifende) Kooperationsprozesse zwischen öffentlichen und freien Trägern erleichtern und fördern kann.

Über die Möglichkeiten des wechselseitigen Kennenlernens und des Austausches hinaus wurde seitens der Fach- und Leitungskräfte bezogen auf die *Prozessebene* hervorgehoben, dass die am Modellstandort Rheinland-Pfalz initiierte Praxisentwicklung gut an die bestehenden Fragen und Entwicklungsbedarfe, aber auch an bereits verwendete Materialien und eingespielte Routinen vor Ort angeschlossen hat. Es ist somit gelungen, in hohem Maße an den aktuellen Stand des Hilfeplanverfahrens bei den einzelnen Trägern und in der Region anzuknüpfen und von hier aus weiterführende Perspektiven aufzuzeigen und zu entwickeln. Für diesen Prozess waren zum einen die Offenheit aller Beteiligten, zum anderen aber auch der Freiraum zur Klärung von Rollenfragen zwischen öffentlichen und freien Trägern sowie eine klare Zielorientierung in der Projektarbeit selbst förderlich. Hier hat es sich bewährt, die bundesweite Bestandsaufnahme zum Hilfeplanverfahren für den Modellstandort zu konkretisieren und auf dieser Basis eine eigene Ziel- und Aufgabenklärung vorzunehmen. In der Folge erforderte dieser Schritt zwar eine Anpassung des ursprünglich vorgesehenen Vorgehens an den Modellstandorten, aber nur so konnte der letztlich gelungene Anschluss an die Fragen und Entwicklungsbedarfe der Praxis realisiert werden.

Der Praxisentwicklungsprozess am Modellstandort Rheinland-Pfalz zeichnet sich dadurch aus, dass ausgehend von einer Bedarfsbekundung aller beteiligten Träger, nämlich die Angleichung der im Hilfeplanungsprozess verwendeten Instrumente einerseits und die Entwicklung praxistauglicher Möglichkeiten der Evaluation andererseits, ein Prozess initiiert wurde, der auf mehreren Ebenen parallel Auseinandersetzung und Entwicklung anstoßen konnte. So wurde über die verschiedenen methodischen Schritte ein Wechselspiel zwischen theoretischem Diskurs, fachlicher Verständigung und der Erarbeitung konkreter Instrumente ermög-

licht. Dabei war die Entwicklung des oben vorgestellten Leitmodells der Hilfeplanung ebenso bedeutsam wie das Herausarbeiten von Gelingensfaktoren einer kooperativen und beteiligungsorientierten Hilfeplanung, das wechselseitige Vorstellen bisher verwendeter und das Ringen um gemeinsame Formulierungen für trägerübergreifend gültige Instrumente.

Die *Ergebnisse* des Modellstandortes Rheinland-Pfalz wurden zusammengeführt in einer Handreichung, die die Bedeutung von Kooperation, Beteiligung und Evaluation in der Hilfeplanung beschreibt und aufzeigt, wie diese fachlichen Anforderungen realisiert werden können und was für eine gelingende Umsetzung zu beachten ist. Von den Fach- und Leitungskräften wurde diese Handreichung als ein gelungenes Ergebnis bewertet. Dabei stellten sie vor allem heraus, dass der theoretisch-fachliche Teil kurz gehalten ist und sämtliche im Projektverlauf erarbeiteten Instrumente incl. detaillierter Erläuterungen zum Gebrauch enthalten sind. Diese Handreichung wurde veröffentlicht und wird überdies auch von den projektbeteiligten Trägern an ihre Kooperationspartner weitergegeben (vgl. Moos & Schmutz 2005a). Ein reger Gebrauch ist hier erwünscht.

Allerdings ist davon auszugehen, dass das Kopieren der Instrumente allein nicht unbedingt zu gleichen Effekten führen wird, wie sie im Projektverlauf erzielt werden konnten. Vielmehr wird es erforderlich sein, die Übernahme der am Modellstandort entwickelten Instrumente mit einem Austausch zwischen öffentlichem und freiem Träger zu deren theoretischem und fachlichem Hintergrund zu verbinden. Dies kann im Verhältnis zwischen einem Jugendamt und einer Einrichtung geschehen. Ein Verständigungsprozess in regionalen Zusammenhängen ist allerdings als wirkungsvoller anzusehen. Dabei sind sowohl Kooperationsstrukturen zwischen einem Jugendamt und mehreren (oder allen) in seinem Zuständigkeitsbereich ansässigen Anbietern ambulanter, teilstationärer und stationärer Hilfen als auch Zusammenarbeitsformen von mehreren aneinander angrenzenden Jugendämtern und Einrichtungen in diesem Einzugsbereich empfehlenswert. Trägerübergreifende Qualitätszirkel oder AGs nach § 78 SGB VIII können hierfür einen geeigneten Rahmen stecken. Von Bedeutung ist allerdings, dass Fach- und Leitungskräfte ebenso wie unterschiedliche Angebotsformen (z.B. ambulant und stationär) gleichermaßen in den Gesamtprozess einbezogen werden.

Als Resümee ist zum Modellstandort Rheinland-Pfalz festzuhalten, dass hier modellhaft entwickelt werden konnte, wie öffentliche und freie Träger fallübergreifende Kooperationsstrukturen entwickeln und vorantreiben können. Die Beschreibung des Vorgehens am Modellstandort Rheinland-Pfalz kann so auch als Konkretisierung der grundsätzlichen Ausführungen zur Ausgestaltung fallübergreifender Kooperation zwischen öffentlichen und freien Trägern im Hilfeplanverfahren gelesen werden. Die herausgearbeiteten Gelingensfaktoren für den Modellprozess sind außerdem als Anregung zu verstehen, was bei der Initiierung ähnlicher Prozesse beachtet werden sollte.

Literatur

- Darius, Sonja & Müller, Heinz & Teupe, Ursula (2004). Qualitätsentwicklung in den Sozialen Diensten des Jugendamtes. Hrsg. durch das MASFG. Mainz
- Moos, Marion & Schmutz, Elisabeth (2005a). Qualitätsentwicklung in der Hilfeplanung als kooperativer Prozess zwischen öffentlichen und freien Trägern. Handreichung des Modellstandortes Rheinland-Pfalz im Rahmen des Modellprojektes „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ Mainz
- Moos, Marion & Schmutz, Elisabeth (2005b). Familienaktivierende Heimerziehung. Werkstattbericht der wissenschaftlichen Begleitung zum Projekt „Neue Formen Familienaktivierender Heimerziehung in Rheinland-Pfalz“. Mainz

Hans Leitner

Der Faden reißt nicht ab – gestaltete Verständigung am Modellstandort Brandenburg an der Havel

Sich mit den Problematiken der Wirkung von Hilfeplanung zu befassen bedeutet sich der Perspektive der Hilfeleistung an sich bewusst zu sein, nämlich der gesetzlich normierten Geeignetheit und Notwendigkeit einer zu gewährenden Hilfe zur Erziehung, welche auf eine dem Wohl des Kindes oder des Jugendlichen entsprechende Erziehung und Entwicklung ausgerichtet sein soll (vgl. § 27 Abs. 1 SGB VIII).

Dieser wesentlichen Anforderung an die Ausgestaltung der Hilfeplanung im Einzelfall gerecht zu werden, war das Leitmotiv, unter dem sich die am Projekt beteiligten Partner am Modellstandort in der Stadt Brandenburg a.d.H. vor allem mit Blick auf die Schnittstellen zwischen öffentlichem und freiem Träger der Jugendhilfe auf eine kooperative Beteiligung verständigten. Die Mitarbeit des Allgemeinen Sozialpädagogischen Dienstes des Jugendamtes (ASpD) und des VHS Bildungswerkes gGmbH (VHS), Abteilung Kinder- und Jugendhilfe, am Modellvorhaben wurde in diesem Sinne als gemeinsamer Qualifizierungsprozess verstanden.

Brandenburg an der Havel - Die Stadt im Land

Die Stadt Brandenburg a. d. Havel zeichnet eine besonders verkehrsgünstige Lage aus. Die Bundesautobahn A 2 tangiert die Stadt im Süden. Die Entfernung zur Landeshauptstadt Potsdam beträgt ca. 30 km und zur Bundeshauptstadt Berlin ca. 70 km. Die Stadt ist Schnittpunkt der Bundesstraßen B1 (Berlin - Magdeburg) und B 102 (Belzig - Rathenow). Brandenburg an der Havel liegt an der Eisenbahnhauptlinie Berlin - Magdeburg - Hannover.

In der Stadt Brandenburg a.d.H. leben derzeit (mit rückläufiger Tendenz) ca. 74.875 Einwohner/innen, davon geschlechtsdifferenziert annähernd ausgeglichen 38.624 Frauen und 37.054 Männer. Das Durchschnittsalter liegt bei 44,5 Jahren. Die Arbeitsmarktsituation ist mit einer Arbeitslosenquote von 22,5 % belastet. Die 10.822 Minderjährigen entsprechen einem Bevölkerungsanteil von 14,3 %. Die nach dem SGB VIII bestimmte Personengruppe der jungen Menschen im Alter von 0 bis 27 Jahren ist mit gut 21.644 doppelt so hoch (28,6 %), wobei die Quote der nichtdeutschen Bevölkerung in der Altersgruppe der bis 18-jährigen bei 0,44 % (ca. 330, insgesamt 2,6 %) liegt. Bei einer Fläche von 228 km² ergibt sich eine derzeitige Bevölkerungsdichte von 327 EinwohnernInnen/km² (Quelle: Homepage der Stadt Brandenburg a.d.H.).

Das VHS-Bildungswerk betreibt an 7 Standorten in der Stadt Brandenburg stationäre und ambulante Kinder- und Jugendhilfeangebote mit 68 Mitarbeitern/innen. Entsprechend den Inhalten wird an diesen Standorten integriert oder in Kooperation mit der Abteilung Berufsausbildung und Berufsvorbereitung der VHS-Bildungswerk GmbH gearbeitet. Angebote werden in der Regel dort entwickelt, wo der Bedarf entsteht (KITA z.B. in der Nähe eines neu entstandenen Wohngebietes) bzw. dort, wo sich Synergieeffekte ergeben oder auf Grund der Anforderungen an die Tätigkeit nur bestimmte Sozialräume der Stadt in Frage kommen.

Parallel mit der verstärkten Hinwendung zur Ausbildung und beruflichen Integration besonders benachteiligter Jugendlicher ist seit Anfang der 90er Jahre organisch ein differenziertes Spektrum von stationären und teilstationären Angeboten des Trägers im Kinder- und Ju-

gendhilfebereich sowie der Jugendsozialarbeit in der Stadt Brandenburg a.d.H. entwickelt worden. Verschiedene ambulante Angebote fungieren dabei vor allem als Ergänzung und Komplettierung im Rahmen flexibler Hilfestellung und bedarfsgerechter Hilfskombinationen.

Die Angebote der Hilfen zur Erziehung des freien Trägers beziehen sich heute auf stationäre (Kapazität 48: Innewohnende Erzieher/innen - 13, Wohngruppen - 19, Betreutes Einzelwohnen - 10, Notdienst - 6) und ambulante Hilfen (20 MitarbeiterInnen mit flexiblen Arbeitszeitkonten: Betreuungshelfer/Erziehungsbeistand, Sozialpädagogische Familienhilfe, Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung, Nachbetreuung und Hilfe für junge Volljährige).

Über das Jugendamt der Stadt Brandenburg a.d.H. hinaus besteht eine engere Zusammenarbeit insbesondere bezüglich der Nutzung stationärer Angebote mit den Jugendämtern der Landkreise Potsdam-Mittelmark (im Süden der Stadt) und Havelland (im Norden der Stadt). Leistungen im Bereich ambulanter Hilfen erbringt das VHS-Bildungswerk abgesichert über einen Vertrag für eine Planungsregion im Landkreis Potsdam-Mittelmark. Durch diese Angebotsstruktur, insbesondere durch den Kinder- und Jugendnotdienst ergibt sich die Zusammenarbeit mit Jugendämtern deutschlandweit.

Das VHS-Bildungswerk ist gewähltes Mitglied im Jugendhilfeausschuss der Stadt Brandenburg und wirkt mit als stimmberechtigtes Mitglied im Unterausschuss Jugendhilfeplanung. Der Träger arbeitet des Weiteren mit in den Arbeitsgemeinschaften (gemäß § 78 SGB VIII) Hilfen zur Erziehung, KITA und Jugendsozialarbeit (Vorsitz). Darüber hinaus ist der Träger vertreten im Arbeitskreis Gewalt und sexueller Missbrauch.

In der Vergangenheit hat das VHS-Bildungswerk bereits verschiedene fachliche Akzente in seiner Arbeit gesetzt, die in ihrer Abfolge einen absichtsvollen ständigen Professionalisierungsprozess verdeutlichen. So lassen sich rückblickend folgende Aktivitäten feststellen: MOBSE - Modellprojekt „Jugendliche am Übergang zwischen Schule und Beruf – 1992 bis 1995, AWF - Modellprojekt „Arbeiten, Wohnen und Freizeit“ – 1995 bis 1997, Beteiligung an der Entwicklung eines Standardverfahrens zur Kindeswohlgefährdung - Leistungserbringung nach § 42 SGB VIII – 2000 bis 2002, Vorbereitung zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems – 2002 bis 2003, Qualitätssicherung und Controllingverfahren gemeinsam mit öffentlichem Träger – 2003 bis 2004, Zertifizierungsverfahren – 2004.

Die Arbeit des Allgemeinen Sozialpädagogischen Dienstes des Jugendamtes (ASpD) war zu Projektbeginn nach einer intensiven Phase eigener Konzeptarbeit (Erarbeitung eines Qualitätshandbuches für den ASpD) stark vom Wunsch geprägt, das Hilfeplanverfahren als ein kommunikatives und kooperatives Verfahren gemeinsam mit den freien Trägern der Stadt und dies zunächst beispielhaft mit einem freien Träger weiterzuentwickeln.

Im ASpD des Jugendamtes der Stadt Brandenburg a.d.H. arbeiten 8 MitarbeiterInnen in zwei Teams nach einer regionalisierten Struktur von einem Standort aus. Strukturell ist der ASpD in den Allgemeinen Sozialen Dienst des Amtes für Jugend, Soziales und Wohnen eingegliedert. In diesem Gesamtbereich sind 18 MitarbeiterInnen tätig. Der gesamte Aufgabenbereich des ASD umfasst neben den Aufgaben des ASpD, die Beratung nach § 16 Abs. 2 SGB VIII, Aufgaben der Altenhilfe und die Streetwork als einen speziellen Aufgabenbereich der Jugendsozialarbeit.

Der ASpD hat sich in der Vergangenheit an verschiedenen Praxisentwicklungs- und Forschungsprojekten beteiligt (Jugendliche im Übergang Schule – Beruf in Zusammenarbeit mit

dem DJI München – Entwicklung des integrativen Modellprojektes „Arbeiten - Wohnen - Freizeit“ – 1993 bis 1994, Hilfeplanung als Prozessgestaltung – 1996 bis 1998, Hilfe für Jugendliche in schwierigen Lebenslagen – 1999 bis 2001, Qualitätsentwicklung im ASD – 2002 bis 2004) und immer wieder fachliche und strukturelle Akzente in seiner Arbeit gesetzt (Erarbeitung abgestimmter Verfahren sowie Kommunikations- und Dokumentationsstrukturen in Verbindung mit der Arbeitsaufnahme des Kinder- und Jugendnotdienstes in der Stadt Brandenburg: Musterakte, Evaluierung, statistische Auswertung) im Rahmen des Modellprojektes „Hilfeplanung als Prozessgestaltung“ des Jugendamtes – 1998, Erarbeitung des Standardverfahrens bei Fällen von Kindeswohlgefährdung in der Stadt Brandenburg in Kooperation von ASD und Kinder- und Jugendnotdienst (des VHS) – 2002, Qualitätsstandards und Zielvereinbarungen zur Sozialarbeit an Schulen – 2002, Qualitätssicherung und Controllingverfahren gemeinsam mit freien Träger – 2003 bis 2004).

Zukunftsorientiertes Vorgehen

Phase 1: Kontraktierung

Zu Beginn der Arbeit am Modellstandort stand ein gemeinsamer, mit Verantwortlichen der projektteilnehmenden Träger geführter Prozess der Aushandlung und Vereinbarung der Inhalte und Rahmenbedingungen für die Projektteilnahme. Die Entscheidung zur Teilnahme wurde abschließend für den öffentlichen Träger auf der Ebene der Amtsleitung und mit dem Votum des Jugendhilfeausschusses politisch legitimiert sowie durch die Geschäftsführung des freien Trägers zugesagt.

Phase 2: Bestandsaufnahme

Der Entwicklungsprozess in der Stadt Brandenburg a.d.H. und die gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Analyse- und Erkundungsphase führten im weiteren Prozess der Projektdurchführung zu folgenden Fragen und Arbeitshypothesen. Erstens werden die Kooperation zwischen öffentlichem und freiem Träger im Wesentlichen durch die Art und Weise der Gestaltung der gegenseitigen Beziehungen geprägt. In diesem Sinne wirkt sich die „Qualität der Beziehungen“ unmittelbar auf die „Qualität der Sacharbeit“ aus. Zweitens soll diese Kooperation absichtsvoll auf zwei Ebenen, nämlich sowohl der einzelfallbezogenen als auch der themenbezogenen Zusammenarbeit entwickelt werden. Drittens ist die Handlungssicherheit der Fachkräfte neben der persönlichen Verfasstheit (Haltung, Reflexions- und Kooperationsbereitschaft) auch durch deren Informiertheit und Fachkompetenz geprägt. Viertens soll die von beiden Trägerseiten gleichermaßen gewollte gemeinsame Reflexion inhaltlich und strukturell in der Zusammenarbeit verankert werden.

Phase 3: Durchführung

Als projekteröffnende Veranstaltung wurde die Form der Zukunftswerkstatt gewählt (Hilfeplanung als Kontraktmanagement. Zukunft(s)werkstadt(t) Brandenburg a.d.H.. Oranienburg 2004. 70 S.). In diesem Zusammenhang wurden inhaltliche Verabredungen für einen gemeinsamen Entwicklungsprozess getroffen, die gerichtet sein sollten auf die Qualifizierung der Fachkräfte, eine qualifizierte Anleitung der Fachkräfte durch die Leitungsebene, einen regelmäßigen Informations- und Erfahrungsaustausch (auf verschiedenen Ebenen: innerhalb

der Leitungsebene, der Mitarbeiterebene und übergreifend), die Verbesserung der Rahmenbedingungen, die Entwicklung von Standards, die Bereitstellung von MentorenInnen (im Sinne eines/r Praxisanleiters/in) für NeueinsteigerInnen, die Qualifizierung leistungsentprechender Entgelte und deren Abrechnung, Vereinbarungen zum Umgang mit und zum Schutz der Leistungsberechtigten, die Erarbeitung von Standards zu Datenerhebung, -weitergabe und -schutz, eine Erarbeitung von Festlegungen bezüglich der Verantwortung und Entscheidungsfreiheit der MitarbeiterInnen des ASpD für „ihre“ Fälle, die Vereinbarung von Konsequenzen für den Fall, dass die vereinbarten Verfahren durch die Beteiligten nicht eingehalten werden (ebenda S. 55 f.). Diese Verabredungen wurden zunächst auf fünf zentrale Entwicklungsaufgaben fokussiert: Behebung fachlicher Defizite, Verbesserung von Rahmenbedingungen, Optimierung des Informationsaustausches, Erhöhung der Verbindlichkeit der Rollenverteilung und Zuverlässigkeit (vgl. ebenda S. 43 und 58).

Da alle Bemühungen um eine Qualifizierung der Hilfeplanung auf die Schnittstelle zwischen öffentlichem und freiem Träger der Jugendhilfe ausgerichtet sein sollten, wurden im Weiteren angemessene Arbeitsformen gefunden. Dazu wurden strukturell und inhaltlich die kollegiale Beratung als reflektierende Methode sowie die eher themenorientierte Arbeit in einer Steuerungsgruppe vereinbart. Beides wurde bedarfsgerecht durch Fortbildungssequenzen (Anspruchbegründender Bericht; Fachliche Reflexion als Baustein gelingender Hilfeplanung - die Methode der kollegialen Beratung; Ressourcenorientierung in der sozialen Arbeit; Zielfindung, Zielformulierung und Zielüberprüfung) und eine Projektklausur (Einführung von Qualitätssicherungssystemen beider Trägerseiten) begleitet. In beide Arbeitsformen waren sowohl öffentlicher als auch freier Träger und entsprechend MitarbeiterInnen und Leitungsfachkräfte involviert.

Die kollegiale Beratung wurde als reflexive und reflektierte Fallberatung durchgeführt und ergänzt durch exemplarische Aktenanalysen und begleitende Beobachtung.

Die Arbeit der Steuerungsgruppe war im Wesentlichen durch zwei Arbeitsrichtungen bestimmt. Zum einen sollte der laufende Prozess der Arbeit am Modellstandort reflektierend beobachtet und steuernd beeinflusst werden und zum anderen gab es eigenständige thematische Arbeitsaufträge (Grundleistungskatalog Flexible Hilfen, Entwicklung eines abgestimmten Dokumentationssystems).

Im Sinne einer Zäsur wurde zwischenbilanzierend eine zweite Zukunftswerkstatt unter dem besonderen Schwerpunkt der Arbeit mit Zielen im Hilfeplanverfahren durchgeführt (Leitner & Troscheit 2005).

Phase 4: Projekternte

Eine dritte Zukunftswerkstatt diente der abschließenden Evaluation, Ergebnissicherung und Entwicklung von Strategien für die Weiterarbeit nach Beendigung des Modellprojektes, wobei hier unter dem Entwicklungs- und Perspektivaspekt die fünf in der ersten Zukunftswerkstatt herausgearbeiteten Entwicklungsthemen im Mittelpunkt standen (Behebung fachlicher Defizite, Verbesserung von Rahmenbedingungen, Optimierung des Informationsaustausches, Erhöhung der Verbindlichkeit der Rollenverteilung und der Zuverlässigkeit).

Ergebnisse eines weiterzuführenden Entwicklungsprozesses

Die zentralen Ergebnisse der Arbeit am Modellstandort sind insbesondere in Bezug auf die durchgeführten Kollegialen Beratungen festzustellen. Diese reflexive und reflektierende Form gemeinsamer Fallbearbeitung wird unter folgenden Aspekten als geeignet für das Erreichen gemeinsam erarbeiteter Entwicklungsziele angesehen. So kann in Bezug auf die Einführung und Durchführung der Kollegialen Beratung konstatiert werden, dass die in der kritischen Auseinandersetzung zwischen öffentlichem und freiem Träger bestimmten Entwicklungsthemen (am Modellstandort: Fachlichkeit, Rollenverteilung, Informationsaustausch, Zuverlässigkeit, Rahmenbedingungen) bezüglich der Kooperation im Einzelfall immer wieder neu aufgerufen werden müssen. Eine grundsätzliche Debatte dieser Themen im Zusammenhang mit der konkreten Fallberatung „überfordert“ jedoch dieses Setting und bedarf fallübergreifender Bearbeitung. Im Rahmen einer solchen verbindlichen Beratungsstruktur ist eine intensive Vorbereitung der fallzuständigen Fachkraft strukturell und inhaltlich sichergestellt, was rückwirkend auf die Beratung selbst deren Qualität erheblich erhöht. Die über diese Form gesicherte Reflexion ist insbesondere für äußerst komplexe Ausgangslagen zur Erhöhung der Handlungssicherheit der Fachkräfte geeignet. Neben fachlichen Aspekten der Fallbearbeitung können in einem starken Maße Aspekte der Beziehungsgestaltung beider Seiten über die Arbeit am Einzelfall thematisiert werden. So kann eine neue Qualität der Offenheit und Vertrautheit (Kultur der Verständigung) entstehen. Da es den beteiligten Fachkräften beider Seiten immer wieder „Schwierigkeiten“ bereitet, fallangemessene Ausgangsfragestellungen und im weiteren Verlauf fallentsprechende Ziele zu formulieren, ist die Methode geeignet solche Prozesse fachlich dialogisch zu unterstützen. Es fällt den beteiligten Fachkräften nach wie vor leichter Probleme an Hand des gegebenen Erscheinungsbildes zu beschreiben als ressourcen- und ursachenorientierte Diagnosen zu entwickeln. Hier bietet die Methode die strukturelle Nutzbarmachung vorhandenen Wissens und die Zusammenführung verschiedener Kompetenzen. Nicht unbedingt im Blick der Fachkräfte steht, absichtsvoll andere Rollen als die eigene einzunehmen. Hier hat die Methode dazu geführt, gegenüber anderen Fachkräften aber auch den jungen Menschen und deren Familien eine wertschätzendere Haltung einzunehmen. Dies wurde u.a. über den Aspekt eines besseren Fallverstehens erreicht. Aber auch die verbindliche Verabredung und Einhaltung von Rollen in Bezug auf die strukturelle Absicherung der Methode (Fallvorstellung, Beobachtung, Moderation, Protokoll) kann als Kompetenzzuwachs konstatiert werden. Die „Kultur des Nachfragens“ ist nicht allgemein in der gegenseitigen Kommunikation verankert. Hier hat die Arbeit am Modellstandort unbedingt qualifizierend gewirkt.

Die Bemühungen ein zwischen den beteiligten Trägern abgestimmtes Dokumentationssystem zu erarbeiten war hilfreich für eine (zeit-)effektivere Kooperation und Kommunikation. Insbesondere mit Blick auf die gegenseitige Nutzung vorhandener Informationen (unter Beachtung des Datenschutzes) hat dazu geführt, das gerade Diagnosephasen zeitlich und inhaltlich gestrafft, Informationswege und -inhalte verbindlicher gestaltet oder die „Summe“ des informellen (nicht aktenkundigen) aber dennoch bedeutungsvollen Wissens für die Fallentwicklung nutzbar gemacht werden konnte.

Silke Pies

Zu Zweit sieht man besser?! – Gemeinsame Fallberatung freier und öffentlicher Träger am Modellstandort Düsseldorf

Anlass für die Auswahl der Stadt Düsseldorf als Modellstandort der Universität Koblenz war zunächst Tatsache, dass eine Großstadt bis dahin unter den Modellstandorten noch nicht vertreten war. Darüber hinaus signalisierte das Jugendamt Düsseldorf Interesse und Bereitschaft sowie die personellen und organisatorischen Ressourcen zur Mitarbeit und liegt zudem von der Universität Koblenz aus in erreichbarer Nähe. Ausschlaggebend war letztlich die spezifische Situation, in der sich die Stadt zu Beginn des Modellprojektes befand, die u.E. spannende Anknüpfungspunkte für das Modellprojekt bot, insbesondere hinsichtlich der Zusammenarbeit freier und öffentlicher Träger im Rahmen des Hilfeplanverfahrens.

Im November 2003 stand Düsseldorf mitten in einem, vom Modellprojekt unabhängigen, Umstrukturierungsprozess der erzieherischen Hilfen, der vor allem auch einen grundlegenden Umbau der Kooperationsbezüge und Arbeitsweisen zwischen Öffentlichem und freien Trägern mit sich gebracht hat. Vor allem die Prozesse der Hilfeplanung stehen dabei im Mittelpunkt. Unter anderem sollen entgegen der bisherigen Praxis alle Fälle mit einem möglichen Bedarf für eine Hilfe zur Erziehung frühzeitig in ein fachliches Beratungsgremium eingebracht werden, dass so genannte regionale Fachteam, in dem MitarbeiterInnen öffentlicher und freier Träger gemeinsam in wöchentlichem Tagungs-Rhythmus beraten, eine verbindliche Empfehlung abgeben und erste Arbeitsschritte vereinbaren. Diese spezifische Umbruchsituation im Jugendamt Düsseldorf und insbesondere die für beide Seiten neue Situation der gemeinsamen Fallberatung war sowohl Ausgangslage als auch inhaltlicher Schwerpunkt für das Modellprojekt am Standort Düsseldorf.

Nach einer intensiven Erkundungsphase waren die Vorbereitung, Verhandlung und Vereinbarung von verbindlichen Strukturen und Abläufen für die Gestaltung tragfähiger Arbeitsbündnisse zwischen Jugendamt und Einrichtungen zentrale Bestandteile des Modellprojektes, die anschließend über einen längeren Zeitraum hinweg in ihrer Umsetzung begleitet und evaluiert wurden. Verbindliche Kontrakte, gemeinsame Beratungen von Einzelfällen sowie eine verstärkte sozialräumliche Ausrichtung und Verbindung der Hilfen zur Erziehung auch mit Regeleinrichtungen wurden im Hinblick auf die methodische Gestaltung und strukturelle Verankerung in der Hilfeplanung untersucht, (weiter-)entwickelt und erprobt.

Im Folgenden wird zunächst der Modellstandort Düsseldorf ausführlicher vorgestellt, dann das methodische Vorgehen am Standort beschrieben und abschließend ein Resümee für die Projektarbeit gezogen.

Der Modellstandort Düsseldorf

Die Landeshauptstadt des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen hat rund 574.000 Einwohner, davon zz. knapp 88.000 unter 18 Jahren. Organisatorisch ist die Stadt in 49 Stadtteile gegliedert, die zu zehn Stadtbezirken zusammengefasst sind. Die sozialen Dienste der Stadt sind in Außenstellen dezentralisiert. Zu Beginn des Modellprojektes stand Düsseldorf mitten in einem Umstrukturierungsprozess der erzieherischen Hilfen, der vor allem auch grundle-

gende Veränderungen der Kooperationsbezüge und Arbeitsweisen zwischen öffentlichem und freien Trägern mit sich gebracht hat. Teil der Umstrukturierung ist die Zuordnung von Fachdiensten der Jugendhilfe auf die Düsseldorfer Stadtbezirke und die Organisation eines Großteiles der Arbeitsbezüge von Jugendamt mit freien Trägern und Anbietern der Hilfen zur Erziehung in einer regionalisierten Struktur. Dazu kooperiert in jeder Außenstelle des Jugendamtes (Bezirkssozialdienste) eine begrenzte Zahl „kontraktierter Anbieter“ in besonders enger Weise mit den städtischen Sozialen Diensten.

Diese Umstrukturierung der erzieherischen Hilfen soll eine verbindliche Kooperation von Bezirkssozialdiensten und freien Trägern unter Beachtung der bezirklichen Bedarfe sowie eine stärkere Vernetzung der Angebote der Hilfen zur Erziehung mit anderen Hilfesystemen (etwa Erziehungsberatung, Jugendarbeit) und Regeleinrichtungen (zum Beispiel Kindertagesstätten, Schulen) ermöglichen. Angestrebt wird ferner der Ausbau ambulanter bei gleichzeitiger Reduzierung stationärer Hilfen, eine Budgetierung der ambulanten Leistungen der Düsseldorfer Anbieter und eine Qualifizierung der Arbeitsabläufe. Passgenaue, individuelle und flexible Hilfesettings, auch über die üblichen Grenzen bzw. Möglichkeiten von Hilfearten und einzelnen Trägern hinaus, sind erklärte Ziele. Für die freien und gewerblichen Jugendhilfeträger soll größere Planungssicherheit und für die öffentlichen Träger die notwendige Versorgungssicherheit geschaffen werden.

Interessanter Ausgangspunkt für das Modellprojekt war, dass bei dieser deutlich engeren Kooperation vor allem die Prozesse der Hilfeplanung im Mittelpunkt stehen. Konkret wird dies vor allem in den so genannten regionalen Fachteams (RFT), die im Rahmen der Neustrukturierung in allen Stadtteilen Düsseldorfs in enger Kooperation von Jugendhilfeträgern und den Bezirkssozialdiensten eingerichtet wurden. Im RFT beraten Fachkräfte öffentlicher und freier Träger in der Regel im wöchentlichen Rhythmus Einzelfälle mit dem Ziel ein gemeinsames Fallverständnis zu entwickeln, den Hilfebedarf zu konkretisieren und einen konkreten Hilfevorschlag und eine Empfehlung zum weiteren Vorgehen zu erarbeiten. Diese werden dann von der zuständigen Fachkraft des Bezirkssozialdienstes mit Eltern und Kindern beraten und abgestimmt. Neben einem konkreten Hilfevorschlag an die Familie soll am Ende einer Beratung auch feststehen, welche Träger die „Ausführung“ übernehmen. Berücksichtigt werden sollen dabei auch die Möglichkeiten von Regelangeboten und weiteren Ressourcen im Stadtbezirk. Für den Ablauf und die Ausgestaltung der Fachteams gibt es ein Konzept, das den verbindlichen Verfahrensablauf, die fachlichen Standards sowie die Aufgaben- und Rollenverteilung regelt. Regelmäßige TeilnehmerInnen des regionalen Fachteams sind die jeweils im Einzelfall zuständigen BezirkssozialarbeiterInnen, je ein(e) namentlich benannte(r) TrägervertreterIn von jedem für den jeweiligen Stadtbezirk kontraktierten Jugendhilfeträger sowie die Leitung der Außenstellen des städtischen Bezirkssozialdienstes. Weitere für den Fall bedeutende Fachkräfte und Bezugspersonen können nach Bedarf hinzugezogen werden. Die Teilnehmenden haben im Konzept der regionalen Fachteams festgelegte Aufgaben (vgl. dazu auch ausführlicher in diesem Band „Beraten und entscheiden im Zusammenwirken von öffentlichen und freien Trägern am Beispiel Düsseldorf“).

Die für Fachkräfte von Jugendamt und freien Trägern gleichermaßen neue Situation, in den regionalen Fachteams zusammen Einzelfälle beraten und entscheiden zu müssen gab für das Modellprojekt in Düsseldorf einen zentralen thematischen Schwerpunkt vor: Es galt zu klären, wie Jugendamt und freie Träger *gemeinsam* über einen festgestellten erzieherischen Bedarf zu einer Entscheidung über Hilfeart, Hilfeerbringer und geeignete Einrichtung kommen, welche Form der Fallberatung der Situation im Einzelfall ebenso angemessen ist wie

dem Anspruch der Sozialraumorientierung, wie Diagnostik und Fallverstehen gemeinsam gestaltet und Diagnosekompetenzen durch Kooperation erweitert werden können.

Dazu hat die Universität Koblenz in Düsseldorf mit den beiden Bezirkssozialdiensten „Eller“ und „Mitte“ sowie den dazu gehörenden kontraktierten freien Trägern dieser Außenstellen zusammengearbeitet. Der Bezirkssozialdienst „Mitte“ in der Kasernenstraße ist zuständig für den zentral gelegenen Stadtbezirk 1 Stadtmitte, dazu gehören die Stadtteile Altstadt, Karlstadt, Stadtmitte, Pempelfort, Derendorf und Golzheim sowie den im Norden der Stadt liegenden Stadtbezirk 5 mit den Stadtteilen Stockum, Lohausen, Kaiserswerth, Wittlaer, Angermund und Kalkum. Als Träger haben sich hier im Projekt MitarbeiterInnen der Träger Educon gGmbH, Sozialdienst katholischer Frauen und Männer e.V., Caritasverband Düsseldorf, Kinder- und Jugendhilfebüro des Neukirchener Erziehungsvereins, Städtisches Kinderhilfezentrum und Kaiserswerther Diakonie engagiert. Von der Diakonie in Düsseldorf haben sich die Fachkräfte des dortigen Bezirkssozialdienstes zeitweise beteiligt.

Der Bezirkssozialdienst in „Eller“ ist zuständig für den Stadtbezirk 8 im Südosten von Düsseldorf, dazu gehören die Stadtteile Lierenfeld, Eller, Vennhausen und Unterbach. Als kontraktierte freie Träger dieser Außenstelle haben sich hier MitarbeiterInnen der Träger AWO, Dialog e.V. sowie Kinder- und Jugendhilfeverbund Rheinland gGmbH (KJHV) am Modellprojekt beteiligt.

Methodisches Vorgehen

In beiden Außenstellen gab es im Wesentlichen drei Arbeitsphasen, mit zum Teil unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten. Nach einer Vorbereitungs- und Erkundungsphase, die in der Verabredung konkreter Ziele mündete, folgte die Durchführungsphase, an deren Ende die Auswertung und Reflexion des Erarbeiteten stand. Im Anschluss ging es in der Transferphase noch um die Multiplikation der Ergebnisse in der Region.

In Eller, einem Stadtteil mit langer Tradition sozialräumlich ausgerichteter Jugendhilfe, langjährigen Kooperationen in gewachsenen Trägerstrukturen, die der neuen Zuordnung im RFT nahezu entsprechen, wurde die Arbeit in den regionalen Fachteams bereits seit einigen Monaten in einer Art „Testlauf“ praktiziert und erprobt. In Vorbereitung auf die geplanten Umstellungen in Düsseldorf, hin zu den regionalen Fachteams hatten hier seit Mai 2003 in der so genannten "Montags-Runde" rund 90 Einzelfallbesprechungen in dieser neuen Zusammensetzung stattgefunden. Nach einer intensiven Erkundungsphase wurden hier die bisherigen Erfahrungen systematisch ausgewertet und gezielt weiterentwickelt (Instrumente zur Falleingabe, Fallverstehen, Vorbereitung von Hilfeplangesprächen).

Die wesentlich größere Außenstelle in Mitte, in einem Stadtbezirk, in dem sehr viele Träger ansässig sind, wurde uns als BSD mit bislang wenig gewachsenen Kooperationsstrukturen vorgestellt, der durch die geplante Kontraktierung und Einführung des RFT in die neue Situation gerät, sich plötzlich nur mit einigen wenigen Trägern auseinandersetzen zu müssen (und zu dürfen) und mit diesen feste und regelmäßige Kooperationsstrukturen aufzubauen. Hier ging es daher nach der Erkundungsphase zunächst um die Erarbeitung von Merkmalen gelingender und schwieriger Kooperation anhand von Einzelfällen und um die daran ersichtlich werdenden Entwicklungsbedarfe bei den Beteiligten. Im Weiteren war der zentrale Schwerpunkt des Projektes die Verhandlung und Vereinbarung von verbindlichen Strukturen,

tragfähigen Abläufen und Methoden für die Gestaltung der gemeinsamen Beratungen von Einzelfällen, die anschließend in ihrer Umsetzung begleitet, erprobt und evaluiert wurden.

Erste Phase: Vorbereitung und Erkundung

Nach Auftaktveranstaltungen zur Projektvorstellung in beiden Außenstellen kamen in beiden Bezirken arbeitsfähige und interessierte Gruppen zustande. Zunächst wurde die Vorgehensweise für die Explorationsphase diskutiert und abgesprochen. Dabei wurde beschlossen, dass in der ersten Analysephase die Anbieter noch nicht in die Arbeitsgruppe aufgenommen werden sollen, um erst einmal intern die Erwartungen und Fragestellungen zu definieren. Die Grundsatzfragen für diese Phase sollten sein: Welche Hilfe wird in welchen Fällen realisiert? Welche Hilfeanbieter werden in welchen Fällen eingesetzt? Wie kommt die Fallführung zur Entscheidung? Diese Fragen sollen beschreibend in Erfahrung gebracht werden und zwar sowohl quantitativ als auch qualitativ. Dazu wurden folgende Bausteine beschlossen: (1) In einem ersten Schritt wurden die Fälle des laufenden Jahres anhand der Jugendhilfestatistik ausgewertet werden. (2) In einem zweiten Schritt wurde eine Aktenanalyse von einer Auswahl von exemplarischen Falldokumentationen durchgeführt. In der Aktenanalyse wurde auf der Basis der unten genannten Kategorien untersucht und bewertet, wie der Prozess der Hilfestellung und -entscheidung von den Fachkräften gestaltet wird. Insgesamt wurden acht Akten (vier je Außenstelle) ausgewertet. (3) Im dritten Teil wurden einzelne Hilfeplangespräche teilnehmend beobachtet. Blickrichtung und Kriterien für die teilnehmende Beobachtung wurden in den vorhergehenden zwei Schritten erarbeitet. Insgesamt wurden fünf Hilfeplangespräche beobachtet, zwei in „Eller“ und drei in „Mitte“. Diese waren gemischt nach Geschlecht, verschiedenen Altersklassen sowie ambulanten, teilstationären und stationären Hilfen. Mit einer Ausnahme handelte es sich bei allen beobachteten Hilfeplangesprächen um Fortschreibungen laufender Hilfen.

Den Abschluss der Erkundungsphase bildete in jeder der beiden Außenstellen ein eintägiger Workshop zur Reflexion und Diskussion der Ergebnisse aus der Aktenanalyse und Beobachtung der Hilfeplangespräche sowie der Festlegung der Zielperspektive für 2004. Die Umbruchsituation in Düsseldorf und die Ergebnisse der Erkundungsphase lenken den Blick auf folgende Schwerpunkte und Fragestellungen für die nächste Modellphase: (1) Die Herausarbeitung von förderlichen und hinderlichen Faktoren für gelingende Kooperation im Hilfeplanprozess, (2) die Beobachtung der Auswirkungen veränderter Rahmenstrukturen auf den Hilfeplanprozess (hier im Sinne einer Veränderung der Geschäftsbeziehung) sowie (3) die Aushandlung, Vereinbarung und Umsetzung von verbindlichen Strukturen und Abläufen für die Gestaltung tragfähiger Arbeitsbündnisse zwischen Jugendämtern und Einrichtungen, insbesondere die gemeinsamen Beratungen von Einzelfällen im regionalen Fachteam. Dabei stand in Mitte insbesondere die Frage im Vordergrund wie Jugendamt und freie Träger gemeinsam von einem festgestellten erzieherischen Bedarf zu einer Entscheidung über Hilfeart und geeignete Einrichtung kommen können, während in Eller durch die Auswertung und Reflexion der bisherigen Erfahrungen in der so genannten „Montagsrunde“, das Verfahren optimiert und z.B. durch die Arbeit an Instrumenten weiterentwickelt werden sollte. Diese Fragestellungen wurden in der zweiten Modellphase nicht mehr Jugendamtsintern, sondern gemeinsam mit den kontraktierten Trägern der beiden Außenstellen bearbeitet.

Zweite Phase: Vereinbarung und Durchführung

In dieser Arbeitsphase wurden in beiden Bezirken auch die kontraktierten Träger mit einbezogen. In den beiden Außenstellen fanden mehrere Arbeitssitzungen und Workshops, sowohl gemeinsam als auch getrennt nach BSD und Anbietern, mit zum Teil unterschiedlichen Schwerpunkten statt.

In der Außenstelle Mitte wurde beschlossen, die Verfahrensfragen über einen „Probelauf“ des regionalen Fachteams anzugehen. Dazu wurden nach Einführungsworkshops, die der Erarbeitung grundsätzlicher Kooperationsvoraussetzungen, gegenseitiger Erwartungen, Ziele und Entwicklungsbedarfe dienten, an vier Terminen unter Moderation durch die Universität Koblenz Einzelfälle im RFT beraten und anschließend das Verfahren ausgewertet. Eingeladen waren zu diesen Fallberatungen über die zukünftigen festen Mitglieder des RFT hinaus alle TeilnehmerInnen der bisherigen Workshops. Diese konnten das Geschehen in einem Außenkreis beobachten, in Anlehnung an das Modell „reflecting Teams“. Von August bis November 2004 wurden die gemeinsamen Fallberatungen ohne Begleitung durch die Universität weiter fortgeführt. Diese Arbeitsphase endete mit Workshops zur Auswertung und Reflexion und der Gründung von Arbeitsgruppen, die sich im Weiteren mit einzelnen Themen (Feinablauf im Einzelfall, Sozialraum, Budget, Kooperation) beschäftigten.

Darüber hinaus haben wir mit den MitarbeiterInnen der Außenstelle eine Art „Geschichtswerkstatt“ durchgeführt, mit dem Ziel herauszuarbeiten, welche Entwicklungsprozesse rund um das Thema Hilfeplanung in der Außenstelle in den letzten gut 15 Jahren angegangen wurden, wie diese Veränderungen von den beteiligten MitarbeiterInnen erlebt wurden und welche Faktoren aus ihrer Sicht dafür entscheidend sind, ob angestoßene Entwicklungsprozesse produktiv umgesetzt werden oder langfristig im Sande verlaufen. Als Ergebnis lässt sich hier festhalten, dass die Fachkräfte insgesamt ein positives Fazit ziehen, verbunden mit der Hoffnung, dass es zukünftig zwar ruhiger wird, aber auch weiterhin Entwicklung stattfindet. Sie konstatieren einen Veränderungsprozess der gekennzeichnet ist durch stetige Weiterentwicklung und Professionalisierung und seit Einführung des Hilfeplanverfahrens auch einen roten Faden hat. Es konnte herausgearbeitet werden, dass es insbesondere wichtig ist, dass Veränderungen (1) gut vorbereitet werden, (2) für MitarbeiterInnen transparent und verständlich sind, (3) auch kritisch betrachtet, reflektiert und ggf. korrigiert werden, (4) im Prozess durch Leitung (Abteilungsleitung und Amtsleitung) unterstützt und gewürdigt werden, (5) durch Kontinuität geprägt sind und (5) stets „das Machbare“ im Blick behalten wird.

Der Schwerpunkt in „Eller“ war daher deutlich anders als in Mitte und lag im Wesentlichen auf der Auswertung der bisherigen Erfahrungen, die in der „Montagsrunde“ gesammelt wurden. Grundlage waren die Leitfragen: Wie kommen in der „Montags-Runde“ die Ideen über Art und Umfang einer Hilfe im Einzelfall konkret zustande? Wie tragfähig bzw. „brauchbar“ sind diese Hilfen? Wo und warum funktioniert die Zusammenarbeit in diesem Gremium gut? An welchen Stellen kommt es zu Irritationen oder Problemen?

Zum Auftakt wurden von der Universität drei Fallberatungen der Montagsrunde teilnehmend beobachtet. Das weitere Vorgehen bestand aus moderierter und begleiteter Fallberatung und deren Reflexion, der Klärung der offenen Verfahrensfragen, der Erarbeitung von Richtlinien, der Entwicklung von Instrumenten (z.B. Vorbereitung des RFT und Falleingabe, Vorbereitung von und „Vorab“-Informationen zu Hilfeplangesprächen). In der zweijährigen Laufzeit des Projektes fanden in Eller zwischenzeitlich aus internen Gründen sechs Monate lang keine Arbeitssitzungen statt.

Dritte Phase: Abschluss und Transfer

Breits im laufenden Projekt nahmen die Erfahrungen und Ergebnisse aus beiden Arbeitsgruppen an verschiedenen Stellen Einfluss auf die stadtweite Weiterentwicklung der Konzeption der regionalen Fachteams. Die abschließende Phase wurde im Januar 2005 eingeläutet mit den Vorarbeiten für den im Februar geplanten bundesweiten Workshop. Hierzu fand zur Vorbereitung eine gemeinsame Reflexion und Auswertung des Projektverlaufs statt.

Den Abschluss des Modellprojektes bildete in Düsseldorf am 21.6.2005 eine Fachtagung mit dem Titel „Mittendrin – alle dabei? Hilfeplanung im Stadtbezirk“. Ab Januar 2005 begann die gemeinsame Arbeit zur Planung und Vorbereitung der Abschlussfachtag. Diese wurde von den Fachkräften, die im Projekt mitgearbeitet hatten selbständig organisiert. Der regionale Fachtag stieß sowohl in Düsseldorf als auch in der Region auf ein reges Interesse, wie die ca. 250 TeilnehmerInnen belegen. Neben der Präsentation und Diskussion der Ergebnisse machte die Arbeit in den acht Arbeitsgruppen auch deutlich, dass der Entwicklungsprozess in Düsseldorf mit Ende des Modellprojektes nicht abgeschlossen ist, sondern an vielen Fragestellungen zukünftig weitergearbeitet wird.

Ergebnisse und Resümee

Folgende zentralen Erfahrungen und Ergebnisse des Modellprojektes lassen sich für Düsseldorf festhalten (vgl. dazu auch i.d. Band „Beraten und entscheiden im Zusammenwirken von öffentlichen und freien Trägern“):

- (1) Die gemeinsame Fallberatung und -entscheidung durch MitarbeiterInnen des Bezirkssozialdienstes und der kontraktierten freien Träger in den regionalen Fachteams wird mittlerweile in allen Bezirkssozialdiensten umgesetzt, wobei sowohl strukturell als auch methodisch konzeptionell auf die Erfahrungen und Ergebnisse aus beiden Arbeitsgruppen des Modellprojektes zurückgegriffen wird.
- (2) Zu einem sehr frühen Zeitpunkt im Hilfeprozess treffen im regionalen Fachteam nicht nur verschiedene Fachkräfte, sondern auch unterschiedliche institutionelle Hintergründe und Erfahrungshorizonte, was von den beteiligten Fachkräften in vielerlei Hinsicht als Bereicherung und fachliche Qualifizierung erlebt wird: Freie Träger werden frühzeitiger und umfangreicher als bislang in die Hilfeplanung einbezogen und erhalten zusätzliche Aufgaben und Gestaltungsspielräume und auch für die Fachkräfte des Bezirkssozialdienstes eröffnen sich neue Blickwinkel und Möglichkeiten. So scheint die gemeinsame Beratung z.B. besonders geeignet, Wechselwirkungen von Helfer- und Klientensystem in den Blick zu nehmen, es kommen viele kooperative Lösungen mehrerer Träger zustande, die umfassend Umfeld und Milieu einbeziehen und zu einer spürbar geteilten Verantwortung für den Einzelfall.
- (3) Die Düsseldorfer Beteiligung am IKO-Netz Vergleichsring der Großstadtjugendämter zeigt, dass bereits erste Ergebnisse in die gewünschte Richtung erkennbar sind: So gibt es eine deutliche Zunahme der Fallzahlen, d.h. insgesamt mehr Hilfen für Kinder und Familien, eine deutliche Ausweitung der ambulanten Maßnahmen, eine Reduzierung stationärer Hilfen und dies bei gleich bleibenden Kosten. Dieser Trend ist in den letzten drei Jahren stabil.
- (4) Dies ist als das Ergebnis eines komplexen Weiterentwicklungsprozesses anzusehen, in dem die spezifische Kooperation mit freien Trägern in der Hilfeplanung jedoch nicht nur ein wichtiger Baustein, sondern das zentrale Kernstück ist. Die gemeinsame Fallberatung und

Hilfeentscheidung im regionalen Fachteam schafft ein grundlegendes, geteiltes Fallverstehen der Fachkräfte freier und öffentlicher Träger, einen deutlichen Lebenswelt- und Sozialraumbezug und eine stabile Basis für Kooperation und bildet somit insgesamt einen tragfähigen Ausgangspunkt zum Gelingen von Hilfeplanprozessen.

(5) Am Ende des Modellprojektes in Düsseldorf stehen jedoch auch noch eine Reihe ungeklärter Fragen und „Baustellen“, an denen zukünftig weitergearbeitet wird. Nicht zuletzt aufgrund der verzögerten Einführung der regionalen Fachteams im Januar 2005 bleibt bislang insbesondere offen:

- Ob durch diese Veränderungen tatsächlich auch die intendierten und vermuteten positiven Wirkungen für Kinder und Familien eintreten;
- Wie die zusätzlichen Belastungen, die die MitarbeiterInnen der freien Träger übernehmen, angemessen entgeltet werden;
- Ob die fundamentalen Rechte der leistungsberechtigten BürgerInnen (insbesondere Wunsch- und Wahlrecht) und
- das freie Betätigungsrecht von Trägern so eingeschränkt werden;
- Wie sichergestellt werden kann, dass in die Unterstützungsangebote verstärkt Regleinrichtungen einbezogen werden?

Als abschließendes Resümee aus Düsseldorf bleibt festhalten, dass die Einführung der regionalen Fachteams für die am Modellprojekt beteiligten Fachkräfte und Institutionen ein ehrgeiziges Projekt ist, das Veränderungen mit sich bringt, die einschneidender sind als zunächst erwartet. Es eröffnet vielfältige Chancen und wird insgesamt von den Fachkräften als auch Qualifizierung des Hilfeplanprozesses erlebt, zugleich wurde jedoch ebenfalls deutlich, dass eine dauerhaft qualifizierte Beratung im regionalen Fachteam eine stetige, gemeinsame Reflexion, Weiterentwicklung und -qualifizierung sowohl der Prozessabläufe und Methoden, wie auch der beteiligten Fachkräfte erfordern wird.

Das Modellprojekt konnte in dieser Situation Anstöße und Gelegenheiten zur Erprobung zur Verfügung stellen, den Blick von Außen und auch Raum, Zweifel und Skepsis zu besprechen. Dafür haben wir exklusive Einblicke in das „Innenleben“ einer komplexen Organisation in Veränderung erhalten und viel Bereitschaft erlebt, konstruktiv aufgezeigte Probleme zu bearbeiten und dabei auch kritischen Fragen nicht auszuweichen.

Wolfgang Sierwald & Marion Strehler

Ziele gemeinsam setzen – Kooperative Entwicklung des Hilfeplanverfahrens am Modellstandort Nürnberg – Fürth – Erlangen

Die Region Nürnberg – Fürth – Erlangen besteht aus den direkt angrenzenden drei Städten mit 500.000 bzw. jeweils 100.000 Einwohnern und vier unmittelbar angrenzenden Landkreisen mit jeweils 100.000 bis 150.000 Einwohnern. Insgesamt handelt es sich um eine Region mit intensiven Austauschprozessen und offenen Grenzen (Frommer & Bomba 2004). Die Sozial- bzw. Jugendämter der Städte und Landkreise arbeiten bisher nicht nach dem Modell der sozialräumlichen Steuerung. Sie weisen jeweils unterschiedliche Strukturen auf. In Nürnberg werden die Hilfeplanungen von ASD-MitarbeiterInnen in Bezirkssozialämtern durchgeführt, während das Jugendamt als Stabsstelle des Sozialreferats organisiert ist. In anderen Städten und Landkreisen führen die JugendamtsmitarbeiterInnen direkt die Hilfeplanung durch. Damit arbeiten die freien Träger in der Region in der Regel mit mehreren unterschiedlichen öffentlichen Trägern zusammen, die öffentlichen Träger arbeiten im Bereich der Hilfen zur Erziehung mit Einrichtungen in der gesamten Region zusammen. Bisher gab es keine systematische regionale Zusammenarbeit in der Entwicklung des Hilfeplanverfahrens mit der Konsequenz, dass sich freie und öffentliche Träger mit sehr verschiedenen Standards auseinander setzen müssen. In einzelnen Jugendämtern gab es in der Vergangenheit kooperative Ansätze zur Entwicklung des Hilfeplanverfahrens, zum Beispiel in der Stadt Nürnberg im Jahr 2002. Der Zugang des Sozialpädagogischen Institutes im SOS-Kinderdorf e.V. zur Region fand über eine Einrichtung des SOS-Kinderdorf e.V., die Kinder- und Jugendhilfen Nürnberg – Fürth – Erlangen, statt. Diese ist in der Region mit einem differenzierten Angebot vertreten. Die Einrichtungsleitung unterstützte das Projekt von Beginn an mit dem Anliegen, kooperative Entwicklungsprozesse zwischen freien und öffentlichen Trägern zu verbessern, sich an eine regionale Standardisierung von Verfahren anzunähern und die Kooperation zwischen den freien Trägern zu stärken.

Methodisches Vorgehen

Am Modellstandort Nürnberg – Fürth – Erlangen lassen sich fünf Phasen des Projekts beschreiben. Die Entwicklungsprozesse im engeren Sinn gliedern sich in die Analysephase, die Entwicklungsphase und eine Phase mit Umsetzungs-, Erprobungs- und Transferprozessen. In der Implementierungsphase und in der Abschlussphase standen verstärkt die Kooperationsstrukturen von öffentlichen und freien Trägern im Fokus. Insgesamt fanden in der Zeit von September 2003 bis Juni 2005 zwölf ganztägige Workshops und zwei große sowie zwei kleinere Veranstaltungen statt.

Implementierung des Bundesmodellprojekts (September 2003): Ausbildung von Kooperationsstrukturen

Im September 2003 wurde das Modellprojekt den öffentlichen und freien Trägern der Region vorgestellt und stieß auf großes Interesse. Breite Zustimmung fand insbesondere der Ansatz der direkten Kooperation von öffentlichen und freien Trägern in einer gemeinsamen Projekt-

gruppe. Bedenken gab es wegen des hohen Zeitaufwands von insgesamt fünfzehn Projekttagen. Bei der Auswahl der Teilnehmer aus den freien Jugendhilfeträgern wurde aus einer Vielzahl von Bewerbungen ein breites Spektrum von Hilfen bei Trägern unterschiedlicher Größe aus der gesamten Region berücksichtigt. Von den Jugendämtern gaben zwei eine Zusage für die regelmäßige Teilnahme an den Projektgruppensitzungen, die anderen zeigten Bereitschaft für eine punktuelle Mitarbeit. Die Projektgruppe wurde im November 2003 konstituiert und bestand aus vier freien Trägern mit jeweils ein bis zwei Vertretern, vier Vertretern des Nürnberger Jugendamtes bzw. des Allgemeinen Sozialen Dienstes und einem Vertreter des Kreisjugendamtes Nürnberger Land. Bei freien wie öffentlichen Trägern waren die Leitungs- und Handlungsebene vertreten.⁵

Analyse des Hilfeplanverfahrens (September 2003 bis Januar 2004)

Ziel der Analysephase war es, gemeinsam mit den Fachkräften der Projektgruppe die Praxis des Hilfeplanverfahrens in der Region zu bewerten und aus den Stärken und Schwächen den kooperativ zu bearbeitenden Entwicklungsbedarf abzuleiten. Das SPI führte vierzehn Telefoninterviews mit fünf Fachkräften der öffentlichen und neun Fachkräften der freien Träger der Region Nürnberg – Fürth – Erlangen durch. Zehn anonymisierte Akten des Hilfeplanprozesses (Antrag, erster Hilfeplan, Fortschreibung) wurden ausgewertet. Der besondere Fokus bei der Analyse lag auf der Diagnostik sowie auf den vereinbarten Zielen und ihrer Überprüfung bzw. Veränderung über den Prozessverlauf. Drei Hilfeplangespräche wurden beobachtet und anschließend die beteiligten Fachkräfte und AdressatInnen befragt. In zwei Workshops mit der Projektgruppe wurden Perspektivenwechsel und Rollenspiele eingesetzt, um unbewusste oder unterstellte Systeminteressen besser greifbar machen zu können. So wurden Kriterien für gute Hilfeplanung zunächst aus der jeweils anderen Sicht (z. B. die Jugendamtsmitarbeiter aus Sicht der Einrichtungen und der AdressatInnen) erarbeitet, anschließend gemeinsam reflektiert und zusammengeführt. Bei der folgenden Analyse der Phasen des Hilfeplanverfahrens, vom Antrag über den Kontrakt bis zur Fortschreibung und der Beendigung, wurde besonders auf Wahrnehmungsübereinstimmungen und Diskrepanzen zwischen den MitarbeiterInnen von Jugendamt bzw. ASD und denen der Einrichtungen in Bezug auf gelingende Praxis und Entwicklungsbedarf geachtet. Die Ergebnisse der Analysephase wurden in einem Zwischenbericht zusammengefasst und in der Region verschickt. Im Mai 2004 fand eine Gruppendiskussion mit sieben Mädchen und Jungen von dreizehn bis fünfzehn Jahren aus einer Jugendwohngemeinschaft in Nürnberg statt. Die Diskussion ermöglichte einen eigenen Zugang zur Perspektive einer Teilgruppe der AdressatInnen, um ihre Anforderungen an und Wünsche für die Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens berücksichtigen zu können.

⁵ Mitglieder der Projektgruppe waren Inge Altenbuchner (STEP e.V.), Thomas Binder (SOS-Jugendhilfen Nürnberg-Fürth-Erlangen), Margit Heißinger (Allgemeiner Sozialdienst Stadt Nürnberg), Lothar Kerschbaumer (Amt für Familie und Jugend Nürnberger Land), Irma Klausch (Jugendamt Stadt Nürnberg), Joachim Nunner (Kinder- und Jugendhaus Stapf), Brunhilde Oehler (Allgemeiner Sozialdienst Stadt Nürnberg), Michaela Rödel (Kinderheim St. Michael), Claudia Schörner (Allgemeiner Sozialdienst Stadt Nürnberg), Brigitte Stief (Kinderheim St. Michael), Andreas Tonke (SOS-Jugendhilfen Nürnberg-Fürth-Erlangen).

Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens (März bis Juni 2004)

In der Zeit von März bis Juni 2004 stand die Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens und der Kooperation im Zentrum des Projektes. Ausgehend von den zentralen Ergebnissen der Analysephase einigte sich die Projektgruppe darauf, den Entwicklungsschwerpunkt auf die Zielfindung und Zielformulierung im Hilfeplanverfahren zu legen. Themen wie Kooperation, Beteiligung, Gender und Elternarbeit sollten dabei berücksichtigt werden. Ziel war es, einen Leitfaden zu erstellen und die Ergebnisse auf einer regionalen Fachtagung vorzustellen.

Von März bis Juni 2004 traf sich die Projektgruppe zu fünf ganztägigen Workshops. Es wurden Methoden zur kreativen Zielfindung mit Kindern und Jugendlichen erarbeitet, verschiedene Zielformulierungs- und Systematisierungskonzepte in der Praxis erprobt und in Teilen weiterentwickelt. Fallübergreifende Kooperationsabsprachen wurden erarbeitet um sicher zu stellen, dass die Struktur und der Ablauf der Hilfeplanung die Zielfindung unterstützen und die Arbeit im Einzelfall entlastet wird. Die Ergebnisse wurden in einem Leitfadentwurf dokumentiert und den Trägern der Region zugeschickt.

Umsetzung, Erprobung und Transfer (Juli 2004 bis Mai 2005)

Den Schwerpunkt der letzten Phase von Juli 2004 bis Mai 2005 bildeten die Erprobung und Weiterentwicklung der Ergebnisse sowie der regionale Transfer. Im Juli 2004 veranstaltete die Projektgruppe ein regionales Fachforum, auf dem die Ergebnisse der Analysephase und des Zielfindungs- und Zielformulierungsprozess vorgestellt und in Arbeitsgruppen erprobt und diskutiert wurden. In der Zeit von Juli 2004 bis Mai 2005 fanden darüber hinaus vier ganztägige Workshops statt. Die Themen waren die geschlechtssensible Hilfeplanung und Ausgestaltung von Hilfen sowie die Auswertung von Zielen, Hilfeplanungsprozessen und Hilfeverläufen. Ein Workshop diente der Überprüfung und Nachbesserung der bisher erarbeiteten Instrumente und Vereinbarungen. Vorhandene Kooperationsstrukturen und -bedarfe wurden analysiert, um Verankerungsmöglichkeiten für kooperative Entwicklungsprozesse in der Region zu finden.

Abschlussphase: Sicherung von Wissens- und Kooperationsstrukturen (Juni 2005)

Im Juni 2005 initiierte die Projektgruppe ein Treffen, zu dem alle Leitungskräfte der öffentlichen und freien Träger der Region eingeladen waren. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gründeten eine Arbeitsgruppe zur „Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens“, um den begonnenen Entwicklungs- und Kooperationsprozess in der Region zu etablieren. Die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit am Modellstandort wurden im Juni 2005 auf einer überregionalen Abschlussveranstaltung der interessierten Fachöffentlichkeit vorgestellt. Nach einführenden Vorträgen aus der Perspektive der Forschung, der Leitungsebene von Jugendamt und Einrichtungen und der Praktikerinnen und Praktiker von öffentlichen und freien Trägern konnten Ergebnisse, Instrumente und Vereinbarungen in Arbeitsgruppen diskutiert und vertieft werden.

Zentrale Ergebnisse

Wie jedes Modellprojekt war auch dieses eine Reise ins Unbekannte. Das Ziel, nämlich die Verbesserung der Qualität des Hilfeplanverfahrens durch Verbesserung der Prozessqualität und vor allem durch Verbesserung der Kooperationsqualität, waren wenig konkret. Vorgegeben waren die regionalen Strukturen.

Der Prozess am Modellstandort Nürnberg – Fürth – Erlangen lässt sich als gemeinsame Qualitätsentwicklung beschreiben. Über diesen Ansatz und auf der Basis der bundesweiten Ergebnisse konnten in der *Implementierungsphase* freie und öffentliche Träger vom möglichen Ertrag dieses durchaus aufwändigen Prozesses überzeugt werden. Die höhere Zurückhaltung der öffentlichen Träger wurde mit fehlenden Ressourcen begründet, sie wurde aber auch als Schutz von Systeminteressen, insbesondere in Bezug auf die Gestaltungshoheit wahrgenommen. Über das Modellprojekt wurde in dieser Region ein struktureller Rahmen für regional vernetzte, kooperative Entwicklungsprozesse implementiert, der bis dato weitgehend fehlte.

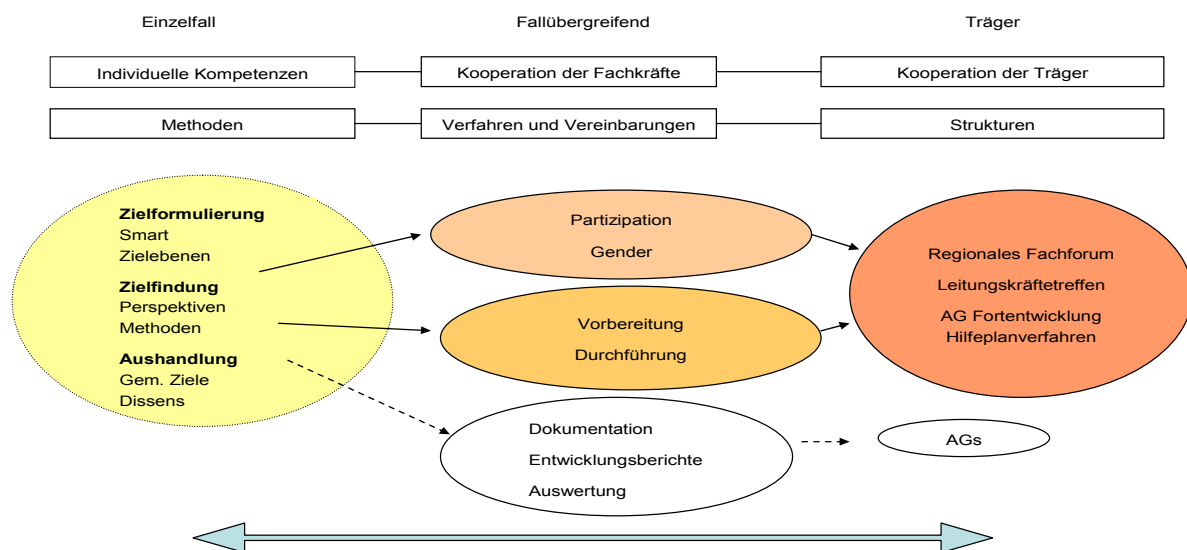
In der *Analysephase* wurde festgestellt, dass die im Hilfeplanverfahren verwendeten Formulare und Abläufe eher positiv bewertet werden. Defizite zeigten sich hinsichtlich der Diagnostik, der inhaltlichen Gestaltung der Zielorientierung und der Auswertung. Die Kooperation funktioniert im Einzelfall zwischen den Fachkräften gut, es fehlen aber fallübergreifende Abstimmungsprozesse zwischen freien und öffentlichen Trägern und in der Region.

Die Arbeit dieser Phase kann als Modell für die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Hilfeplanung verstanden werden. Die direkte Konfrontation unterschiedlicher Perspektiven in Bezug auf das Hilfeplanverfahren, intensiviert durch Rollenübernahmen, machten deutlich, dass ein gemeinsames Verständnis von Qualität des Hilfeplanverfahrens zwischen den Beteiligten erst erarbeitet werden muss. Die kooperative Analyse verstärkte bei den Fachkräften die Einsicht, dass Hilfeplanung und Hilfe zur Erziehung weniger getrennte Prozesse als vielmehr integrale Bestandteile eines gesamten Hilfeprozesses darstellen. Dabei müssen Spannungsfelder wie Standardisierung und Flexibilität, Hilfe und Kontrolle, Kooperation und Konkurrenz oder Fachlichkeit und Finanzen ausbalanciert und Querschnittsthemen wie Gender oder Beteiligung beachtet werden.

Die hohe Komplexität des Verfahrens lässt sich auch in der Entwicklungsarbeit nur durch eine klare Priorisierung und Zielsetzung bewältigen. Diese Arbeit hat dennoch Auswirkungen auf andere nicht unmittelbar bearbeitete Themenfelder. Für die *Entwicklungsphase* wurde das Thema „Verbesserung der Qualität der Zielfindung und -formulierung“ ausgewählt. Dazu wurden Leit-, Mittler- und Handlungsziele für die Arbeit in der Projektgruppe entwickelt und nach den „smart“-Prinzipien formuliert. Am Anfang des Prozesses stand die Entwicklung von Methoden für den Einzelfall und die Stärkung individueller Kompetenzen im Vordergrund. Im Laufe der gemeinsamen Arbeit zeigte sich, dass ein veränderter Zielfindungs- und Zielformulierungsprozess auch Veränderungen in anderen Teilen des Verfahrens mit sich bringt und durch fallübergreifende Vereinbarungen zur Kooperation der Fachkräfte abgesichert werden muss.

Damit diese zu Standards werden können, ist wiederum eine Absicherung durch die Trägerebene nötig. Dafür mussten im Rahmen des Projektes Kooperationsstrukturen installiert werden (siehe Abbildung 8).

Abbildung 8: Ebenen der Entwicklung im Hilfeplanverfahren



Auf der Ebene der Methoden erwiesen sich Zielsystematisierung mit Leit-, Mittler- und Handlungszielen und die Zielformulierung nach smart als hilfreich. In Fallakten wurde deutlich, wie unklar bisher Ziele formuliert wurden. Über das konkrete Ausprobieren und Üben von Techniken hinaus, fand eine Auseinandersetzung mit Grundhaltungen und Verständnis guter Zielformulierungen statt. So brachte die Anforderung, akzeptierte Ziele zu formulieren, die Beteiligung der AdressatInnen und damit die Notwendigkeit, mit ihnen gemeinsam Ziele zu erarbeiten, sowie den Aushandlungscharakter von Hilfeplangesprächen in den Fokus, während die Forderung nach realistischen Zielen Kontrollaspekte aktualisierte. Darüber hinaus wurde die Notwendigkeit kooperativer Vereinbarungen zur Vorbereitung und Durchführung deutlich. Wirksame Zielfindung und -formulierung ist nicht nur eine Frage individueller Kompetenzen von Fachkräften, sondern erfordert passende Prozesse und Strukturen.

Die wichtigsten Vereinbarungen, die sich aus der Entwicklungsphase ergaben, sind im Folgenden kurz dargestellt:

- (1) Öffentliche und freie Träger einer Region erarbeiteten sich einen gemeinsamen Methodenkanon zur Zielfindung und Zielformulierung in Form eines Leitfadens, der in Hilfeplangesprächen zur Anwendung kommt. Der Entwurf wurde bereits im Juni 2004 in der Region verschickt.
- (2) Kinder, Jugendliche und Eltern werden im Vorfeld des Hilfeplangesprächs von den Fachkräften bei der Findung und Formulierung ihrer eigenen Ziele unterstützt und durch die Anwendung kreativer Methoden der Zielfindung aktiviert und beteiligt.
- (3) Zur Vorbereitung formulieren alle Beteiligten, auch MitarbeiterInnen von Jugendämtern und Einrichtungen, ihre eigenen Ziele und leiten sie an die anderen weiter, dabei werden möglichst alle Interessen und Zielvorstellungen offen gelegt. Während der Hilfeplangespräche steht die Aushandlung der Ziele und Perspektiven vor allem auf der Ebene von

Leit- und Mittlerzielen im Vordergrund. Handlungsziele werden vornehmlich zwischen der Einrichtung und den AdressatInnen verhandelt und an alle Beteiligten zurückgemeldet.

- (4) Es wird nur das jeweils wichtigste Ziel jedes Beteiligten verhandelt, weitere Ziele werden festgehalten. Vereinbarte Ziele werden smart formuliert (spezifisch/konkret, messbar, akzeptiert/attraktiv, realistisch und terminiert). Zielsetzungen, über die kein Konsens besteht, werden benannt, festgehalten und bei Bedarf an anderer Stelle weiterverhandelt. Alle Ziele werden unmittelbar im Hilfeplanprotokoll festgehalten und von allen Beteiligten unterschrieben.
- (5) Hilfeplangespräche können unterschiedliche Funktionen und Zielsetzungen haben. Diese werden im Vorfeld des Hilfeplangesprächs geklärt, ebenso wie die Aufgaben und Rollen der Fachkräfte im Hilfeplangespräch. Für die Hilfeplangespräche gibt es vereinbarte Standards, von denen im Einzelfall nach Vereinbarung abgewichen werden kann.
- (6) Das Hilfeplanverfahren wird in einem gemeinsamen Prozess von öffentlichen und freien Trägern weiterentwickelt. Die Entwicklung wird in einer regional vernetzten Form durchgeführt. Es findet ein systematischer Austausch zwischen den Fachkräften der öffentlichen und freien Träger statt, zum Beispiel in gemeinsamen Fortbildungen.
- (7) Die Aushandlung ungeklärter Systeminteressen der öffentlichen und freien Träger, die die Einzelfallarbeit belasten, findet in fallunabhängigen Gremien statt.

Als sehr hilfreich für die gemeinsame Arbeit erwies sich in der Entwicklungsphase die Formulierung von Projektzielen. Es konnte, wie zu Beginn vereinbart, ein Leitfaden für die Region entwickelt werden, der Methoden zur kreativen Zielfindung mit AdressatInnen sowie für die Systematisierung und Formulierung von Zielen enthält. Weiterhin sind darin Empfehlungen für die Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation von zielorientierten Hilfeplangesprächen enthalten, die insbesondere den Aushandlungscharakter des Hilfeplangesprächs unterstützen und dieses von anderen Funktionen, wie zum Beispiel Situationsbeschreibung, Diagnostik oder Zielfindung mit den AdressatInnen, weitgehend entlasten.

Die *Transfer- und Umsetzungsphase* bestätigte, dass in der Region Orte der kooperativen Vergewisserung fehlen. Auf der Regionaltagung im Juni 2004 wurden ein sehr hohes Interesse an diesem Thema sowie Anerkennung für die Arbeit der Projektgruppe deutlich. Eine geplante, breit angelegte Erprobung mit möglichst vielen Trägern in der Region konnte zu diesem Zeitpunkt allerdings nicht realisiert werden. Für eine systematische Erprobung fehlte damals die Absicherung der Trägerebene. Darüber hinaus hatten unsere Projektgruppenmitglieder aufgrund der regionalen Streuung nur wenige gemeinsame Fälle. Dennoch konnten einzelnen Erfahrungen der Projektgruppenmitglieder in den weiteren Prozess mit eingebracht werden. Inzwischen ist die Zustimmung der Leitungsebene vieler regionaler Jugendhilfeträger vorhanden und Kooperationsstrukturen sind gelegt, so dass eine umfassende Erprobung im Abschluss an das Projekt erfolgen kann.

Die Bearbeitung von Themen wie Gender oder Auswertung zeigte weitere Entwicklungspotenziale der Hilfeplanung in der Region. Auf dem Austauschtreffen der Modellstandorte stießen insbesondere Ansätze der kooperativen Fallberatung auf das Interesse der Fachkräfte.

Ein wichtiges Ergebnis der Modellarbeit stellt die Gründung einer regionalen, kooperativ besetzten Arbeitsgruppe auf Leitungsebene zur „Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens“ dar. Diese will die in der Projektgruppe erarbeiteten Themen fortführen und einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess aufrechterhalten. Die konkrete Weiterentwicklung findet dann in Ar-

beitsgruppen statt. Dazu sind bereits einige konkrete Vorhaben vereinbart, die Abschlusstaung des Projekts kann als ein erster Schritt in diesem Prozess verstanden werden.

Gesamtbewertung

Zusammengefasst hat der als Qualitätsentwicklungsprozess konzipierte Modellprozess zum einen konkretes Handwerkszeug im Sinne von Methoden und Vereinbarungen erbracht, zum anderen zur Entwicklung von Grundhaltungen beigetragen, auf denen die Arbeit in der Region aufbauen kann. Idealerweise werden diese im Laufe der Zeit als Standards für die gemeinsame Arbeit verabschiedet. Diese stecken dann Handlungsspielräume fest, in deren Rahmen der Einzelfall flexibel ausgestaltete werden kann. Sie ersetzen aber nicht die Vergewisserung in der individuellen Situation.

In manchen Fragen (wie zum Beispiel der Möglichkeit zusätzliche von Eltern und jungen Menschen ausgewählte Personen zum Hilfeplangespräch zuzulassen) konnte kein Konsens hergestellt werden. In Bezug auf diese offenen Fragen werden weitere Austauschprozesse nötig sein, um gemeinsame Haltungen zu entwickeln. Solange werden solche Entscheidungen im jeweiligen Einzelfall zwischen den beteiligten Fachkräften zu treffen sein.

Ebenso wichtig erscheint es uns daher, dass mit der Projektgruppe ein gemeinsames Verständnis von Hilfeplanung erarbeitet werden konnte, das sich in folgenden Grundhaltungen ausdrückt:

- (1) Das Hilfeplanverfahren ist im Einzelfall wie in der fallübergreifenden Entwicklungsperspektive eine gemeinsame Aufgabe der Fachkräfte von öffentlichen und freien Trägern mit unterschiedlichen Rollen. Systematisierte Austauschprozesse und Orte der kooperativen Entwicklung sind dafür zentrale Voraussetzungen.
- (2) Ein gemeinsam entwickeltes Verständnis, geteilte Haltungen und ein gemeinsames Handwerkszeug sind die Basis und das Ergebnis der qualitativen Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens. Im Prozess ist der jeweilige Stand zu überprüfen und es sind Ziele zu formulieren. In die Entwicklung des Hilfeplanverfahrens sind die Leitungs- und die Handlungsebenen in geeigneter Weise einzubeziehen, um inhaltliche und strukturelle Fragen verbinden zu können.
- (3) Im Einzelfall sind ein geteiltes Verständnis sowie Kenntnis über Haltungen und Handwerkszeug wichtige Voraussetzungen einer produktiven Hilfeplanung. Die Grundlagen hierfür werden in fallübergreifende Prozesse gebildet und im Einzelfall durch konkrete Absprachen abgesichert.
- (4) Ziel der Hilfeplanung ist die Gestaltung einer Hilfe, die geeignet und notwendig ist, die realistisch durchgeführt werden kann und die den AdressatInnen Handlungs- und Entwicklungsspielräume eröffnet. Dies ist am besten über eine gemeinsame ressourcenorientierte Erarbeitung von Zielen für die Hilfe möglich. Beschränkungen von Ressourcen sind bei der realistischen Umsetzung zu berücksichtigen.
- (5) Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und Eltern ist kein Selbstzweck, sondern unabdingbare Voraussetzung für die Gestaltung der Hilfe und bedeutet, diese als Verhandlungspartner in einem Aushandlungsprozess ernst zu nehmen.

- (6) AdressatInnen und Fachkräfte werden durch geeignete Unterstützungsprozesse in die Lage versetzt, ihre Zielvorstellungen zu entwickeln und in der Aushandlung geeignet zu vertreten.

Das erarbeitete und in den Berichten und Veranstaltungen verdeutlichte Bewusstsein, dass die Entwicklung des Hilfeplanverfahrens eine gemeinsame regionale Aufgabe von freien und öffentlichen Trägern ist, war ein zentraler Faktor für die Fortsetzung der gemeinsamen Arbeit. Als Arbeitsform wurde, die am Modellstandort bewährte Form der Zusammenarbeit in Projektgruppen mit einer Absicherung auf Leitungsebene gewählt.

Das am Modellstandort eingesetzte und erprobte Handwerkszeug für die Gestaltung von kooperativen Entwicklungsprozessen steht für die weitere Arbeit zur Verfügung. So wurde beispielsweise das wechselseitige Verständnis für Positionen und Anliegen der anderen Fachkräfte gestärkt. Als unterstützend wurde dabei der Einsatz von Methoden erlebt, die über Perspektivenwechsel und Rollenspiele den Zugang zu vermuteten Systeminteressen der Beteiligten ermöglichten. AdressatInnen konnten in den Entwicklungsprozess nur indirekt einbezogen werden (Befragungen, Gruppendiskussion, Rollenübernahme). Dennoch wurde die Beteiligung von jungen Menschen und Eltern durch die Erfahrung gestärkt, dass Zielfindung *ohne* AdressatInnen nicht sinnvoll ist und sie als Verhandlungspartner mit eigenen Positionen ernst genommen werden müssen, um zu akzeptierten und letztlich realistischen Zielen zu kommen.

Das Projekt ist über die unmittelbare Arbeit in der Projektgruppe hinaus in der Region wirksam, hat also eine erwünschte Katalysatorfunktion gezeigt. Es wurden Grundlagen dafür geschaffen, sowohl die Prozess- als auch die Kooperationsqualität zu verbessern und die entsprechende Entwicklungsarbeit in einem selbst gesteuerten Prozess fortzusetzen. Es erscheint lohnend, den weiteren Fortgang dieses Prozess durch eine Überprüfung im zeitlichen Abstand zu verfolgen.

Die Implementierung von regionalen, kooperativen Entwicklungsprozessen zur Entwicklung des Hilfeplanverfahrens stellt sich aus den Erfahrungen am Modellstandort als ein geeigneter Weg dar, die Planung und Durchführung der Hilfen zur Erziehung konstruktiv weiterzuentwickeln. Die am Modellstandort Nürnberg – Fürth – Erlangen entwickelten und im Leitfaden dokumentierten Methoden und Vereinbarungen für das Hilfeplanverfahren können dabei einen wertvollen Input für diese Prozesse darstellen.

Literatur

Frommer, Hartmut & Bomba, Wolfgang (2004).Metropolregion Nürnberg. In: Statistische Nachrichten der Stadt Nürnberg 2. Nürnberg, S. 4 - 27

2. BETEILIGTE INSTITUTE

Start gemeinnützige Beratungsgesellschaft mbH

Lehnitzstr. 22, 16515 Oranienburg

Tel.: 03301/56213

www.start-ggmbh.de

Institut für sozialpädagogische Forschung Mainz e.V.

Arbeitsbereich: Jugendhilfe/ Migration/ Prävention

Kaiserstr. 31

Tel: 06131/24041 - 0

www.ism-mainz.de

Sozialpädagogisches Institut im SOS Kinderdorf e.V.

Renatastr. 77, 80639 München.

Tel.: 089/12606 - 432

www.sos-kinderdorf.de/spi

Universität Koblenz-Landau, Institut für Pädagogik

– Projektleitung und Koordination –

Universitätsstr. 1, 56070 Koblenz

Tel.: 0261/287-0

<http://www.uni-koblenz.de/~sempaed/>

3. TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Prozessverlauf Abb. 1: Ein Modell der Hilfeplanung	S. 18
Abb. 1:	Ein Modell der Hilfeplanung	S. 29
Abb. 2:	Beziehungsmuster im Rahmen der Hilfeplanung	S. 51
Abb. 3:	Problemindikationen von Mädchen und Jungen	S. 65
Abb. 4:	Art der Kontaktaufnahme zum Jugendamt nach Geschlecht der Kinder	S. 66
Abb. 5:	Zugänge und Material für sozialpädagogische Deutungs- und Beurteilungsprozesse	S. 73
Abb. 6:	Der Entwicklungsprozess am Modellstandort Nürnberg/Fürth/Erlangen	S. 97
Abb. 7:	Zirkulierender Dreischritt der Hilfeplanung	S. 119
Abb. 8:	Ebenen der Entwicklung im Hilfeplanverfahren	S. 194